نموذج ترخيص

أنا الطالب : أسماء خلف سليمان الحيصوني أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: أسماء خلف سليمان الحيصوني

التوقيـــــع: أسماء

التاريـــــخ: ٢٨/٥/٢٠١٥

بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية

إعداد

أسماء خلف الحبوب

المشرف

الدكتور عاطف بن عمر بن طريف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

نيسان، 2015

قــــرار لجنـــــة المناقشـــــة

نوقشت هذه الرسالة **(بناء إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية)** وأجيزت بتاريخ ٩ / ٤/ ٢٠١٥م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيـــــع
الدكتور عاطف عمر بن طريف، مشرفاً أستاذ مشارك- إدارة تربوية	....
الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري، عضواً أستاذ – إدارة تربوية	....
الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود، عضواً أستاذ – إدارة تربوية	....
الدكتور نائل الرشايدة، عضواً أستاذ مشارك- إدارة تربوية (جامعة مؤتة)	....

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة وهذا الجهد المتواضع بعون الله العلي القدير وتوفيقه، يسعدني أن أتقدم بالشكر الوفير والإحترام والتقدير إلى أستاذي الدكتور عاطف بن عمر بن طريف المشرف على إنجاز هذه الأطروحة والدكتور أنمار الكيلاني الذي ساهم بوقته وملاحظاته القيمة التي أعانتني على بناء الاستراتيجية.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

الباحثة

أسماء الحبوب

الإهداء

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ [سورة البقرة: 32]

إلى أمي الغالية... التي انتظرت عودتي طويلاً

إلى من أخذت من وقتهم... زوجي وصغاري

لكل من يفرح لفرحي ...

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملحقات

بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية

إعداد

أسماء خلف الحبوب

المشرف

الدكتور عاطف بن طريف

الملخص

هدفت الدراسة بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الجامعات الثلاث الآتية؛ جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره للعام الدراسي (2013 / 2014)، تم اخذ عينة بالطريقة الطبقية العشوائية لتمثيل مجتمع العينة، حيث تم توزيع (300) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الجامعات الثلاث محل الدراسة، حيث تم استرداد (230) استبانة أي ما نسبته (76.6%)، وتم استبعاد (30) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، ليبلغ عدد العينة من (200) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وذلك للكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وتم توزيعها لاستخراج النتائج بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة في تطبيق المجالات الآتية: السياق المؤسسي، وجودة التعلم والتعليم، ودعم تعليم الطلبة، ودعم البنية التحتية، والإسهامات الاجتماعية، وذلك لحصولها على درجات متوسطة، وبينت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الكلية، ولمتغير المؤسسات التعليمية، ولمتغيرالجنس لصالح الإناث، في حين أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

وبناء على نتائج الدراسة تم بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق الاستراتيجية التي تم بناؤها، لما لها من أثر في إحداث التغيير والتطوير في تطبيق معايير الجودة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنتيجة للتحديات التي ظهرت على المستوى العالمي، مثل العولمة، والمنافسة، والتكنولوجيا، الأمر الذي دعا إلى زيادة اهتمام الباحثين إلى إجراء الدراسات فيما يتعلق بهذا المفهوم، كمدخل أساسي لمواجهة هذه التحديات من أجل تحسين العمل.

ولا يعد تعبير الجودة بجديد في ثقافتنا العربية الإسلامية، وخير دليل على ذلك ما ورد من آيات قرآنية وأحاديث نبوية تؤكد ذلك، قال تعالى بكتابه الكريم:" صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل، آية : 88). وكذلك قال تعالى "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف، آية: 30)، وعن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، فالجودة هي الاتقان والعمل الحسن.

فالجودة الشاملة نظاما يتكامل مع جميع الأنظمة الإدارية والإنتاجية التي ترتبط مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، مما يجعل تطبيقه يقتضي إدخال تغييرات مستمرة وتحسينات متواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات في إطار منهجية متكاملة تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها، وصولا إلى تحقيق الرضا العام عن المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

إذ حظيت عملية تطوير التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة الذي ظهر لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها.

حيث اتجهت الجهود نحو تحسين العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتطوير استراتيجية العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة، والجودة في الخدمات، وذلك عن طريق تبني هذه المؤسسات لمجموعة من الأفكار والمبادئ التي من الممكن تطبيقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن بالإضافة إلى إكسابها سمعة جيدة في الأسواق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات التعليمية على اختلاف مجالاتها وأنشطتها،

ولهذا أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى المنتفع حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً.

حيث تشكل العملية التعليمية القاعدة الأساس التي يستند إليها نظام التعليم الجامعي (ثقافة وفلسفة)، وتعرف العملية التعليمية بالهياكل والوظائف التي يعمل على أساسها النظام التعليمي في التعليم العالي أو (الجامعي)، وتصف الهياكل والوظائف النظام الإداري الملائم لنجاح هذه العملية، ويسهم النظام الإداري في تشكيل قيم ومعتقدات المجتمع الجامعي أو (مجتمع التعليم العالي)، وهذه الأخيرة تسهم في تشكيل القواعد التي تنظم الأداء وتساند العملية التعليمية، يشير العرض السابق إلى ان العملية التعليمية هي القلب في التعليم الجامعي آو (العالي)، وأن الاهتمام بتحسينها يؤدي إلى التحسين الشامل في مستوى النظام الجامعي، وفي مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع، وعليه فان العلاقة بين العملية التعليمية بصفتها الخاصة والنظام الجامعي بشكله العام، هي علاقة العملية بالنظام، وأن المنظور المتحرك للعملية التعليمية يفترض ان يتم التعامل معها بصفة نظام له (مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وتغذيته المرتدة)، ويشار إليه بعبارة نظام الإنتاج الجامعي، ويعرف (بأنه مجموعة من العمليات المترابطة والمعتمد بعضها على الأخر من داخل النظام الجامعي والتي تعمل مع بعضها من اجل تحقيق عمليتي التدريس والتعلم) (السعد ومنهل، 2010).

فالجودة هي الأساس الذي يميز المؤسسات التعليمية في تقديم الخدمات عن منظمات الأعمال الأخرى. ونظراً لأهمية الجودة الشاملة وحداثة تطبيقها من قبل منظمات الأعمال المختلفة فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته بأوجه مختلفة، تساعد إدارة الجودة الشاملة في توفير الجودة لها من البداية من خلال التحسين المستمر، أي بأن تكون الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة على شكل حلقات مرتبطة مع بعضها بعضاً وترتكز على الجودة في إنجاز مهماتها (الميحاوي، 2006). مع الحفاظ على التكامل بين جميع الأنشطة لإجراء تحديث مستمر للجودة بما يتناسب مع أهداف وغايات المؤسسة (العزاوي،2014).

يتكون مصطلح إدارة الجودة الشاملة من ثلاث مصطلحات وهي: الإدارة وتعني وجود فلسفة أساسها التركيز على العميل سواء كان داخلي أم خارجي وذلك من خلال التنظيم لا من خلال الإشراف، والإدارة تعني أيضاً خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والعوائق والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة. والجودة تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الآخرين، أما الشاملة فتعني أن كل شخص في المنظمة

يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي (بن عبود، 2003).

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء من خلال الاستجابة لمتطلبات العمل بصفة دائمة ومستمرة، وقد استحوذت على اهتمام أوسع من قبل الأخصائيين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي من مختلف المنظمات الإنسانية. حيث زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات بعد أن حقق عدد من منظمات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لمبادئ فلسفة إدارة الجودة (Robbins & Coulter, 2005).

تهدف الجودة في التعليم العالي على اعداد الطلاب وتمكينهم من الدخول في بيئة العمل من خلال اكسابهم المهارات والقدرات والخبرات الكافية والمناسبة وتعريفهم بالقيم والمتطلبات وصفات النجاح التي يحتاجونها في حياتهم العملية بعد الحياة الجامعية. حيث أن الجودة في التعليم العالي تعد البناء الرئيسي القوي الذي يعتمد عليه الطلاب في التعليم العالي والذي يساعدهم على فهم الحياة العملية وتكريس تخصصاتهم للاستفادة منها في وظائفهم المستقبلية. حيث أن الجودة في التعليم العالي تعمل على توثيق الصلة بين تخصصات الطلبة الجامعية وحياتهم العملية في المستقبل من خلال تأسيس مشاريع أكاديمية مختلفة تعطي فرصا حقيقية لتعلم واكتساب الخبرات المهنية المطلوبة وبناء شبكات ومسارات ناجحة للعمل بعد التخرج (Hénard & Roseveare, 2012).

ويحقق استخدام الجودة الشاملة العديد من أفاق النجاح منها: تحقيق التميز والقدرة التنافسية ، وتقليص الحوادث والشكاوي، وتحقيق الرضا وتحقيق منافع متعددة (حمود،2007). تهدف عملية ضبط الجودة إلى تطبيق أساليب متقدمة لضمان الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات وبالتالي مخرجات مؤسسات التعليم العالي. وتتضمن هذه العملية تطبيق مجموعة من المعايير التي يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج التعليمي (المجالي والنوايسة، 2012).

وهناك العديد من المبررات المنطقية وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما تنطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة سواء كان ذلك عبر تقديم المنتجات والخدمات، أو في جودة العمليات داخل المؤسسة، كما أن جودة تقديم المنتجات والخدمات للزبون هو بالضرورة نتاج لجودة العمليات الداخلية إذاً فالتركيز لا يكون فقط على توفير المنتجات والخدمات على أساس مواصفات الجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة داخل المنظمة على أساس معايير الجودة من المبررات وراء تبني

فلسفة إدارة الجودة ما هو مرتبط بعدد من التغيرات مثل العولمة، والتنافس الحاد، وإصلاحات العمل والتغيرات التكنولوجية السريعة (Haar &Spell, 2006).

وبرز في السنوات الأخيرة توجهات عالمية تدعو إلى تطوير التعليم العالي وبرامجه والأخذ بأنظمة الجودة على أن تتولاها هيئات أو مؤسسات مستقلة عن الجهات التي تقدم الخدمة (وزارة التعليم العالي والجامعات) بحيث تكون مهمتها متابعة مؤسسات التعليم العالي وبرامجها وتقويم أدائها بصفة دورية لضمان التزامها بالمعايير العلمية في التخصصات والبرامج الأكاديمية، بما ينعكس مباشرة على جودة مخرجات التعليم (وزارة التعليم العالي في السعودية، 2013).

حيث تم تطبيق برامج الجودة في التعليم العالي بشكل متزايد على جميع الجامعات في أنحاء العالم وذلك لانها تعد وسيلة ليس فقط لاثبات قدرة الجامعات على اعداد الطلاب مهنيا وتمكينهم لخوض الحياة الوظيفية بنجاح بعد التخرج، بل أيضا لارتباطها الوثيق وتأثيرها الكبير على الأعمال والصناعة وتطوير وتحسين اقتصاد البلاد. حيث أن الجودة في التعليم العالي يفسر على أنه التطبيق العملي الذي يساعد المؤسسات والمنظمات على تحويل النظريات التربوية الى تطبيقات عملية فعالة يمكنها الاستجابة للتحديات التي تواجهها في بيئة العمل وحل المشكلات التي تواجهها، وذلك يتطلب استخدام أنماط وأشكال جديدة للتعليم والتعلم، مثل التعليم القائم على المشاريع. ولا يخلو الامر من بعض التعقيدات التي تواجه التعليم العالي والتي تحتاج لوجود واشراف خبراء ومتخصصين للجودة في التعليم العالي وذلك لضمان وصول المعلومات الكافية للطلبة وبالشكل الصحيح. وذلك يتطلب التمسك بمعايير الجودة في الممارسات العملية في التعليم العالي وأن يكون الطلبة المحور الرئيسي في تطبيق برامج الجودة في التعليم العالي (Chalmers, 2007).

ولم تكن المملكة العربية السعودية في معزل عن مواكبة التوجهات العالمية باتجاه الجودة في التعليم العالي، إذ أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي لتقوم بتحديد قضايا الجودة والتي من ضمنها الموارد المتاحة والإجراءات المتبعة ومستوى الخدمة المقدمة ومستوى التعليم المقدم للطالب. وتهدف الهيئة إلى دفع المؤسسات التعليم العالي إلى إنشاء أنظمة لتوكيد معايير الجودة الداخلية والتي تضمن مستوى عالٍ من الجودة في الأحد عشر مجالا المستهدفة عبر تلك المعايير. وتعتمد الهيئة على تقارير التقويم الخارجي المستقل في صنع قراراتها الخاصة بالاعتماد الأكاديمي. كما تهدف الهيئة دفع مؤسسات التعليم العالي لتطوير خططها الخاصة بأنظمة ضمان الجودة قبل إمكانية حصولها على ترخيص بالعمل على أن تقوم تلك المؤسسات بتقديم هذه الأنظمة للهيئة فور بدء عملها،

بالإضافة إلى ذلك تهدف الهيئة إلى دفع المؤسسات القائمة حاليا إلى إنشاء أنظمة ضمان للجودة في أسرع وقت ممكن من خلال مرحلة انتقالية تستمر لعدة سنوات ويتم فيها تقويم مدى الاعتراف و سوف تقيم فيها تلك المؤسسات بشكل مستمر. وبالنسبة للمؤسسات التعليمية قيد الإنشاء فتهدف الهيئة إلى دفعها لتطوير خططها الخاصة بأنظمة ضمان الجودة قبل إمكانية حصولها على ترخيص بالعمل على أن تقوم تلك المؤسسات بتقديم هذه الأنظمة للهيئة فور بدء عملها (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009). وهذا الامر سوغ للباحثة تطوير إستراتيجية تسعى لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع أن تحقق التميز في جودة الخدمة المقدمة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وذلك في ظل التطورات المتسارعة بفضل التطور التكنولوجي السريع، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والاتصالات. لذلك جاءت هذه الدراسة لتطوير إستراتيجية تتناسب ودرجة التغيير المطلوب لسد الفجوة بين الواقع والمأمول، وهذا الأمر سوغ للباحثة تطوير إستراتيجية تسعى تحسين مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بناء على تطبيق معايير الجودة.

ومن منطلق دور معايير الجودة وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الآتي: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المقررة في المملكة العربية السعودية؟.

وبالتحديد فإن الدراسة تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير: الكلية، والمؤسسة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

3- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1- بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة.
2- تكوين إطار نظري، وفكري للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يرتبط بهما من مرتكزات وأساليب تطبيقها.
3- تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
4- التعرف على أثر العوامل الديمغرافية (الكلية، والمؤسسة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية) في تقدير درجات أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
5- تقديم التوصيات العملية بناءاً على نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- مؤسسات التعليم العالي في السعودية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مراحل بناء الإستراتيجية والنتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية: بهدف إعداد معايير ومحكات للتقويم والاعتماد الأكاديمي لضمان جودة التعليم.
- أصحاب القرار: من خلال إعطاء صورة لواقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويؤمل أن يتبنى أصحاب القرار في هذه المؤسسات الإستراتيجية المقترحة لتنمية تطبيق هذه المعايير.

- الباحثون والمهتمون في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال فتح الباب أمام الباحثين والمهتمين في إجراء وتطوير دراسات في ذات المجال.

تعريف المصطلحات الإجرائية

إستراتيجية: تعرف بأنها سياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعلى هذا فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة(العيد، 2009).ويقصد بها في هذه الدراسة الخطط أو الطرق التي سوف تتبعها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لتطوير تطبيق معايير الجودة كما تقترحها الدراسة.

مؤسسات التعليم العالي: تعرف بأنها مؤسسة وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (الإبراهيمي، 1997). هي مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية التي تقوم بتعليم الطلبة بعد إنهائهم للمرحلة الثانوية في المدارس وتنتهي هذه المرحلة بدرجة أكاديمية تؤهل الخريج للوظيفة.

الجودة: حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتوجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات العملاء(الميحاوي،2006). أما فاجرائيا فهي التقويم والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في العالم وذلك لرصد جملة المفاهيم والإجراءات المتبعة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على المستوى العالمي.

معايير الجودة: تعرف بأنها تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في (جودة الإدارة، سياسة القبول، البرامج التعليميمة بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين(علي، 2002).

أما إجرائياً فهي المعايير الإحدى عشر الشاملة التي وضعتها الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في السعودية على مؤسسات التعليم العالي وترد هذه المعايير في خمس مجموعات هي: أ. السياق المؤسسي (1.الرسالة والأهداف، 2.السلطات والإدارة، 3.إدارة ضمان الجودة والتطوير)، ب. جودة التعلم والتعليم (4. التعلم والتعليم)، جـ. دعم تعليم الطلاب (5.خدمات دعم وإدارة الطلاب، 6.مصادر التعلم)، د. دعم البنية التحتية (7.المرافق والتجهيزات، 8. الإدارة والتخطيط المالي، 9.عمليات التوظيف، هـ. الإسهامات الاجتماعية (10.البحث، 11. العلاقات المؤسسية مع المجتمع).

حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. حجم العينة: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
2. زمانية: تقتصر هذه الدارسة على البيانات التي سيتم جمعها من أعضاء هيئة التدريس للعام 2014/2013.
3. مكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
4. أداة الدراسة: تحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة التي سيتم بناؤها من قبل الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وتمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

1- تتحدد محددات الدراسة ضعف تعاون أفراد عينة الدراسة عند تعبئة الاستبيان.

2- ندرة الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاستراتيجية

مفهوم الاستراتيجية:

تعرف الأستراتيجية على أنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسة للمؤسسة، وبين مجموعة السياسات وسلسلة التصرفات التى يزمع اتخاذها لانجاز هذه الأهداف، فى كل متماسك (Endich, 2001).

ويعرفها الحسيني (2000) على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التى يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بي رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أن استراتيجية المؤسسة هى خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل المدى أو أكثر باستخدام موارد معينة، فى بيئة متغيرة. وعلى ذلك تشكل منهاجا تسترشد به الإدارة فى صنع القرارات الرئيسية، بما يؤدى الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتصميم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات) (مصطفى، 2002).

فالإستراتيجية منهج للتخطيط المتكامل تتضمن العديد من الإجراءات التي تحتاجها المؤسسات بشكل عام سواء أكانت مؤسسات اقتصادية أم مؤسسات تربوية في سبيل تحقيق التنمية البشرية بهدف الانتقال من الواقع إلى المستوى المأمول، كما تعد الاستراتيجية الرؤية للعمل في المؤسسة وهي الطريقة الشاملة التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف على المدى البعيد بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمانية والمكانية والمادية والبشرية (السويدان والعدلوني، 2012).

ومن دون شك، ان الإستراتيجية كانت إحدى الميادين المنتخبة للتمييز عند Ernst Jünger بين إنسان المعرفة و إنسان القوة.الأجواء مختلفة، و أيضا نماذج التوظيف. الإستراتيجي (ذلك الذي يفكر) يجب أن يفكر بكل شيء وشموليا،بينما الإستراتيجي (ذلك الذي يفعل و يتصرف) يجب أن يفكر بشكل موضعي محلي. الأول لا يعمل إلا وفق منطق البرهان أو الاستدلال ،يعمل بهدوء في مكتبه و لديه الوقت ليفكر،الثاني مجبر أن يتصرف في لحظة وفق قاعدة من المعطيات و المعلومات غير كافية و لا أكيدة، إنه خاضع لضغط

كبير. أكد ذلك سابقا المارشال Schaumburg -Lippe الحرب هي نظرية ولكن لا تكون كذلك إلى في المكاتب.كل جوانبها خاضعة للبراهين ومعظم العمليات تعتمد على التأمل والتفكير والحسابات،ولكن عمليا، الصدفة هي التي تقرر وخاصة في الميدان،وهذا يعني التصرف مع هذا الجانب كما يكون في حقل المعركة حيث ما نريده نقرره حالا. هذا التفاوت و الاختلال لا يمكن تجنبه. علم الإستراتيجية ليس إلا مرحلة تحضيرية في خدمة فن الإستراتيجية. ووفق التعبير الجميل لصاحبه Julien Freund من أجل القرار،المعرفة عامل مساعد يجعل القرار أشد تأثيرا ،ولكن المعرفة ليست هي العنصر الأساسي التكويني و الجوهري، إن النظرية أو المذهب الأفضل ليس ذلك المبني بشكل أفضل نظريا أو منهجيا ،بل ذلك الذي يؤدي إلى النصر (نيوف،2008).

التفكير الاستراتيجي وخصائصه:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر . حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجيى بأنه مجموعة الأنشطة المصممة لتحديد الإتجاه المستقبلى الملائم للمؤسسة، وتحديد الخطوات الضرورية للتحرك فى ذلك الإتجاه (Davies & Ellison, 2004) فهو جهد منضبط لأنتاج القرارات والتصرفات الأساسية التى تشكل وتوجه ما تكون عليه المؤسسة، وما تفعل، ولماذا هى تفعله. لذا فهو يتطلب جمع معلومات واسعة، واكتشاف طرق العمل البديلة. وينظر البعض اليه على أنه فعال بين قدرات المؤسسة والتحديات الموجودة فى بيئتها (Katsioloudes, 2002).

يشكل التخطيط هو وسيلة لإدارة الموارد وآلية للتنسيق بين القرارات أو التصرفات التى تتخذها جهات أو وحدات متعددة فى المستويات المختلفة لصنع القرارات. وهو – تفصيلا- نشاط علمى ينطوى على تدخل إرادى فى مجريات الأمور، بقصد التأثير عليها ودفعها فى مسار معين يعد مرغوبا فيه، وذلك أنطلاقا من نظرة شاملة، وبغية تحقيق أهداف محددة، ويقوم بتبين الطرق البديلة الممكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف وعلى مستوى البدائل وفيما بين الأهداف والوسائل، ويساعد فى ترجمة البديل المختار الى السيايسات والقرارات اللازمة لنقل المخطط المقبول من عالم التفكير الى عالم الواقع. كما يعنى متابعة تنفيذ الخطط وتطوير الخطط الموضوعة من قبل فى ضوء نتائج تلك المتابعة (العيسوى،2005).

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة تختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية فأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانات المتاحة بصورة فعالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الهداف(السعيدي، 2004).

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركات التى تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإسترتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الإقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم بإستغلال الفرص الممكنة، والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية. وفيما يلى بعض المزايا التى تعود على الشركات من جراء إهتمامها بالتخطيط الإستراتيجي (السعيدي، 2010) و(المغربي، 1999):

- وضوح الرؤية المستقبلية، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية: إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث (مستقبلآ)، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالى نمو الشركة وبقاءها.
- التفاعل البيئي على المدي البعيد: لا تستطيع الشركات التأثير فى الظروف ومتغيرات بيئتها فى المدي القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإجتماعية أو الإقتصادية السائدة، فى حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإسترتيجية التى تمكنها من التأثير فى بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث فى هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى بإستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوي الداخلية.
- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية: أثبتت بعض الدراسات الإقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية للشركة، ومدى إهتمامها بإدارة إسترتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.
- تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإسترتيجية تقوى مركز الصناعات التى تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد الشركات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة فى إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدى ومعوق.

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً فى المدى البعيد، كما تسهم فى إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من إستغلال نواحى القوة والتغلب على نواحى الضعف.

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتاجات المرجوة (السعيدي، 2004).

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

هناك بعض الأفراد والمؤسسات الذين يخلطون بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فلذا لابد من تبين ذلك، ويوضح أحد الباحثين أوجه الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي في عدد من النقاط التالية: (عشماوي،2003)

- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجارى الواقع والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
- التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة .

لإدارة الإستراتيجية

يتعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية أسلوبا جديدا لإدارة وتطوير إداء المؤسسات التعليمية فى ظل بيئة عالية المنافسة، تتزايد حدتها مع تزايد عدد وتأثير التكتلات الأقليمية بين دول العالم، وإزاء ذلك تحتاج المؤسسات التعليمية للإدارة الأستراتيجية، لتصميم الأستراتيجات واتخاذ القرارات التى تكفل تطوير الأداء بها فى ظل التفاعل مع المتغيرات والتحديات التنافسية ومن ثم تحقيق أهدافها الرئيسة على المدى الطويل. والإدارة الأستراتيجية هى عملية تحدد فيها المؤسسة رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، وتصنع القرارات الإستراتيجية التى تؤثر فى أدائها وتشكله على المدى الطويل فى بيئة

ديناميكية متسارعة التغير. وفى هذا الصدد يحرص المخطط الاستراتيجى على التقييم الدورى للفرص والتهديدات فالبيئة الخارجية للمؤسسة لاقتناص الأولى وتوقى أو تحييد الثانية، وذلك على ضوء نقاط القوة والضعف فى أداء المؤسسة. والحقيقة أن كل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الأستراتيجى مطلوب لتحسين وتطوير أداء المؤسسة، فأى قصور فى إحداهما يضعق الآخر (أحمد، 2008).

والتخطيط لتطوير أداء المؤسسات التعليمية من منظور الإدارة الإستراتيجية أكثر إتساعا وأكثر عملية، يضم كافة الأنشطة التعليمية وجميع المدخلات والعمليات. ويتطلب الأمر تصميم واستراتيجيات – خطط عمل طويلة المدى – يؤدى حسن تصميمها وتنفيذها الى تحقيق أهداف الخطة. وأخيرا تكتمل حلقة الإدارة الأستراتيجية بالرقابة، حيث يتم التأكد من خلال متابعة وتقييم الأداء أن الأهداف التى وضعت يجرى أو يتم تحقيقها، فإن أختلف الأداء الفعلى عن المخطط يتعين أتخاذ قرارارت تصحيحية(أحمد،2000). كما يحقق استخدام أسلوب الإدارة الأستراتيجية بغرض تطوير أداء المؤسسة التعليمية فوائد عديدة منها(إبراهيم،2003):

- الأهتمام بالأهداف بعيدة المدى، ومن ثم الاستعداد لها.
- نقل أهمية المشكلات اليومية فى ضوء الاهتمام بالأمد الطويل.
- الأهداف بعيدة المدى تساعد على علاج المشكلات القائمة والمتوقعة قبل أن يستفحل أمرها.
- الأهتمام والالتزام والأرتباط بالأهداف بعيدة المدى التى غالبا ما تكون أكثر أهمية من الأهداف قصيرة المدى.
- تعتبر الخطة طويلة المدى بمثابة مقياس لتطور الأعمال وتقدمها.

وتتضمن عملية تطوير أداء المؤسسة التعليمية فى ظل الإدارة الإستراتيجية توافر العناصر التالية (عادل ،2005):

- هيكل تنظيمى مناسب.
- قدرة عالية على توزيع وتخصيص موارد المؤسسة.
- نظام مكافأت فعال.
- نظم معلومات فعالة.
- توافر مناخ صحى.

ويلاحظ ما سبق، أن المؤسسات التعليمية التى تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسى، يمكن أن تحقق نجاحا أكبر من المؤسسات التى لا تطبقا. فعلامات التميز فى الأداء تكون واضحة منذ أن تبدأ المؤسسة فى تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل يساعد على تحقيق أهدافها.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ُتعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فلسفة إدارية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر. من الناحية التاريخية يرجع البعض تاريخ الجودة إلى ما قبل خمسة آلاف سنة حنين أعلن الملك البابلي "محورابي" بأن الشخص الذي يبني بيتاً يسقُط ساكنيه سوف يُعدم. إن حركة التحولات العالمية والمتغيريات الإقتصادية والتقنية والسياسية والإجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة جعلت الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات. لقد أظهر تطبيق إدارة اجودة الشاملة في القطاعات الخدمية والجامعات نجاحاً كبيراً منقطع النظير من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، انعدام العيوب، تحسين الجودة في التعليم، تحسين الأداء، تحسين علاقات العاملين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. دفعت كل هذه النجاحات المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، إلى تطبيق إدارة اجودة الشاملة في الجامعات، وقد حققت جاحات كبيرة، مما دفع العديد من الدول إلى تطبيقها لمواجهة المتغيريات الدولية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين الشركات العالمية في الأسواق الدولية(إدريس وأخرون،2012).

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة" بأنها القيام بالعمل الصحيح من أول مرة، مع الإعتماد على تقييم المستهلك في قياس مدى تحسن الأداء". وعرفتها إدارة الدفاع الأمريكية بأنها" فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر دعائم للتحسين المستمر للمنظمة للوفاء باحتياجات المستهلك حالياً ومستقبل (العتيبي،2000، 11).

يشير عقيلي (2001) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية حديثة تأخذ صورة منهاج أو نظام اداري شامل مبني على اساس احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة للفكر والسلوك والمفاهيم الادارية ونمط القيادة الادارية والأداء وكل شي فيها بهدف تطوير وتحسين مكونات المنظمة كافة بهدف الوصول الى اعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل كلفة وبالتالي تحقيق اعلى درجات الرضى للزبائن، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه انسجاماً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما واحد، واتساقاً مع ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً إداريا شاملاً لخدمة الزبون من خلال استثمار قدرات وإمكانات المنظمة الداخلية، اذ انها ليست ادارة متخصصة لتحقيق الجودة بل هي عملية شاملة لكافة الاقسام والأنشطة والوظائف وعلى شكل حلقات مترابطة ومتكاملة بحيث ان الخلل في أي منها يعد تقصيرا في تحقيق الجودة الكلية المرغوبة في المنتج أو الخدمة.

أما معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute فقد عرفها بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير (الجودة، 2،2004).

ويرجع أصل كلمة Management إلى اللاتينية Webster´s Third New International Dictionary وتعني يد وفي القاموس أنها إضافة إلى مرادفات أخرى تعني إدارة، تنسيق، توجيه، الإشراف على المخطط أو أي نشاط صناعي (Fernandez,2005,35).

وترى أبو حصيرة (2008، 48) بأنها كل ما يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة. ويرى (Nickel,2008,3) بأنه عبارة عن نظام تستخدمه المنظمات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المخفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية

المختلفة، ومنها على سبيل المثال انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، والتخطيط الإستراتيجي بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام المنظمة هدفًا يسعى لتحقيقه الجميع (جودة، 2009).

كما وتعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم على أنها مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات وإدارة الجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المنظمات التعليمية (Dhlamini,2009,48) .

فيما يرى بدر(2009،37) إلى أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

ويشير كوستين Costin إلى أنها فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ أساسية ممثلة بالتركيز المكثف على رضا الزبون ووضع مقاييس دقيقة للنشاطات وتحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات وقوة تأثير وسيطرة على الأفراد(الوادي و الزعبي، 2012، 37).

وعرف (زيدان، 2012) الجودة الشاملة على أنها عمليات إدارية تتم دون خطأ أو أي عيب أو نقص، ومن أول محاولة، وأن تشبع رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة، وأنها تحقيق رغبات وحاجات وأهداف المستفيدين باستمرار.وهي قدرة المنتج أو الخدمة على اشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية، وأما منظومة الجودة فيقصد بها الهيكل التنظيمي مع المسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة، ولقد تحول الاهتمام من مراقبة الجودة الى ادارة الجودة الشاملة.

وقد أشار (Ali,2010) الى أنها عملية دمج جميع الأنشطة والمهام والعمليات داخل المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكلفة والجودة وتقديم الخدمات، وهي فلسفة الادارة العامة التي تستخدم مجموعة من الأدوات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الرضا من قبل الطلبة وضمان التحسين المستمر لأدائها، وذلك من وضع الأمور في مكانها الصحيح والسعي للتطوير وتلبية احتياجات الطلبة وأن تكون أهداف الجودة عاتق على كل موظف في المؤسسات التعليمية.

وهي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل، وهي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى (Pineda,2013).

كما أنها تتضمن تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، إبتداء من المورد إلى المستهلك بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة، والتركيز القوي والثابت على إحتياجات الطلبة ورضائهم وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات الطلبة (Sabet,2012).

هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل (Sudha, 2013).

كما تعد أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد (Todorut, 2013).

وهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل(Ariff,2011).

رواد إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي بيان لأبرز رواد الجودة الشاملة:

ادوارد ديمنج (EDWARD DEMING)

يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: ادوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وايشيروايشي كاوا. يعتبر ديمنج(Deming) بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، طرح أفكاره بعد الحرب العالمية الثانية في أميركا ولم يؤخذ بها. أستدعي إلى اليابان وألقى العديد من

المحاضرات في منتصف الخمسينات ومما قاله للقادة الصناعيين في اليابان "إذا اعتنقتم فلسفة إدارة الجودة فسوف تستولون على أسواق العالم خلال خمس سنوات". وقد حظيت مبادئ ديمنج برعاية الإتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير ايشيرو أيشي كاوا. وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا والبضاعة اليابانية قد غزت الأسواق الأمريكية وأثرت على الصناعة في أميركا بشكل واضح. وقد حظيت مبادئ ديمنج برعاية الإتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير ايشيرو آيشي كاوا. وتبنتها الشركات الصناعية ولم تتعدى السبعينات إلا والبضاعة اليابانية قد غزت الأسواق الأميركية وأثرت على الصناعة في أميركا بشكل واضح(كرادشة،2012).

وتتخلص مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة(2004):

- تحديد الهدف من تحسين الخدمة والإنتاج.
- تبني فلسفة جديدة.
- التوقف عن الإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والإستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.
- التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.
- الإستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق.
- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.
- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول.

جوران جوزيف Joseph Juran

قدم جوران ثلثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية :

الجودة تخطيط ويتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن الداخلية والخارجية، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، تحويل إلى العمليات، والجودة ضبط. وتضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس وضع الأهداف، استخدام نظام المجسات لكشف المعيبات، قياس الأداء الفعلي. الجودة تحسين ويضم إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب، توفير الحلول واثبات فاعليتها. وحاول تغيير وجهة النظر التقليدية للمنظمة فيما يتعلق بالجودة مطالبة المواصفات إلى مدخل يعتمد على خدمة المستخدم بشكل أكبر بحيث يمكن الوصول إلى ما يسمى الموائمة لاستخدام، إذ أن المنتوج الخطر يمكن أن يطابق المواصفات لكنه غبر موائم(العزاوي،2005).

تاكوجي جنيجي Genichi Taguchi

مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضة، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتوج منذ البداية، وتتضمن دالة خسارة دالة الجودة (Quality loss Function) مثل تكاليف الضمان وشكاوي الزبون، وخسارة استحسان الزبون للمنتوج أو الخدمة، فضل عن كونه شجع على اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتوج(Slack ,1998).

والتير شيوارت Walter Shewhart

وقد أوضح Sewhart (شيوارت) أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما:التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل حسب ما نفكر ونشعر ونحس نتيجة الموضوعية الحقيقية. الإحصائية، وأشار إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى الزبون، وأهمية مشاركة العمال في صنع القرار، وتتمثل إسهاماته في تطوير طرق الرقابة الإحصائية وتطبيقها، ووضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، كما وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة للوصول إلى الجودة شملت الأهداف والفلسفة والرقابة والتكلفة والعمليات، والقيادة والتدريب والسلوكيات والأخلاقيات(الجضعي ،2005).

كروسبيCrosby

وبدأت أفكار كروسبي في عام(1960) من خلال كتابه (Quality is free) الذي أسهم في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبر أول من وضع مفهوم منع حدوث الأخطاء (Zero defects)، وأنشأ جمعية الجودة (1950) ووضح كروسبي فلسفة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير تتمثل في:

أ- التكيف مع متطلبات الجودة.

ب- جوهر نظام الجودة الوقاية من الأخطاء.

ج- ضمان منع الخطأ.

د- قياس الجودة عن طريق التكلفة (زيدان، 2012).

مالكولم بالدريجMalcolm Baldrige

ولقد انتقل فكر الجودة إلى التعلم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد(مالكولم بالدريج)، وأخذت كليات المجتمع الأمريكية بمدخل ادارة الجودة الشاملة نقلا عن اليابان، وكان لديمنج الفضل في تشجيع وتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات وازداد التطبيق في الجامعات في فترة التسعينات. (Todorut, 2013)

كاررو إيشيكاوا Kaoro

يعتبر العالم اليابانيKaoro إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة. Quality Circles كان أول من نادى بحلقات الجودة وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. وقد نادى إيشيكاوا بمشاركة العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة. كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. وقد أشار إيشيكاوا إلى أهمية التدريب في مجال الجودة مبرزا أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين. (Sudha, 2013).

جينشي تاجوشي Janet Taguchi

عالم ياباني يعتبر جينشي تاجوشي أول من ربط بين التفاوت الهندسي ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج، وقام بتوسيع نطاق تطبيق الجودة الإحصائية خاصة في مرحلة تصميم المنتج

وله نظرية تسمى دالة الخسارة قال فيها أن الخسارة لا تتأتى فقط من إنتاج منتج معيب أو منتج تكون مواصفاته بعيدة عن الهدف حتى لو كانت داخل التفاوت المسموح به وإنما تمتد ليشمل الفرصة المفقودة بسبب ذلك المعيب. من أشهر رواد الجودة اليابانيين الذين عرفوا من خلال منهجهم الذي يهتم بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم وهي المرحلة السابقة لمرحلة التصنيع. ويعد منهجه نموذجاً يمكن من خلاله التركيز على جودة تصميم المنتج بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية كما كان سائداً من قبل(Todorut, 2013).

توم بيترز TomPeters

اعتبر بيترز القيادة المحور الجوهري والمركزي في عملية تحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه الإدارة من أجل القيادة، ويعتقد بيترز أن القائد كلما اتجه لتطبيق هذا المدخل فإنه سيحقق ثلاث مهام وأنشطة؛ الاستماع للآخرين مما يعني عناية أكبر بالمقابل، التوجيه والتعليم مما يعني إشاعة القيم، التيسير الذي يُحقق المعالجة الآنية. ومن إسهامات بيترز استنتاجه من خلال دراسة أداء المنظمات الأمريكية الناجحة لما يُصطلح عليه بنموذج ما كنزي أو 7 Ss، حيث يوضح أن أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين أبعاد سبعة؛ القيم المشتركة، الاستراتيجية، العاملين، نمط الادارة، النظم والهيكل(Pryor,2005).

أهداف ادارة الجودة الشاملة وفوائدها:

من أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هي تحقيق مستويات عالية من الجودة وتتحقق هذه المستويات العالية للجودة من خلال اهتمام خاص من علم الإدارة بهذا الموضوع يطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة "وتتمثل أهداف غدارة الجودة الشاملة كما حددها(Korankye,2013):-

- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة .
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.
- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية .
- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.

- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة .
- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

فيما حدد (Zabadi,2013) فوائد ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معا، ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة .
- يحقق إنتاجية أعلى، ويحسن كفاءة العمليات.
- الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق .
- الوفاء بمتطلبات العملاء.
- زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وتعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسية، باعتبارها عامل جب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغبتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فان ذلك انطلاقا من أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد الى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وتعتبر الجودة متغير استراتيجي مهم في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات(Zakuan,2012).

كما أكد (Chi,2007) ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف والاقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة وكسب الرضاء، الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

1- خفض التكاليف: ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات: فهي الاجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات فقد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان.

3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب الرغبة ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

فيما وضح (Talib,2013)أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكييف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل .

- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .

- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محوراً لكل عمل المنظمة.

كما تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب ما حددها (Munizu, 2013) بالآتي:

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.

وتتمثل فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كما حددها (Zabadi, 2013) بالآتي:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

– تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

يكمن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر بحيث يكون مسؤولية كل فرد في المنظمة وذلك من خلال تحقيق تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف سعيا وراء ارضاء العميل، وان ادارة الجودة الشاملة في التعليم تزيد من جودة التعليم كما أنها تقلل من كلفة انتاجه، فضلا عن أنها تزيد كثيرا من معنويات معظم المستخدمين بصرف النظر عن أدوارهم الأكاديمية. ولا شك في أن ادارة المؤسسة الجامعية وأسلوب تسيير أمرها له الأثر الكبير في جودة المخرجات ونوعيتها، الأمر الذي يؤكد أن مردود الجامعة من حيث الجودة ناتج من ادارة جودة بشكل صحيح لمراحلها(سعيد، 2001). ولقد طبقت الكثير من المؤسسات الجامعية وبالأخص في بعض الدول المتقدمة ادارة الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي ضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطا اداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه (عليمات، 2004).

تكمن أهمية ادارة الجودة الشاملة في مدى توفر القدرة على اختيار أحدث وأفضل وأنسب الخطط والاستراتيجيات لتحسين الاداء في الشركات والمؤسسات العامة والخاصة وكفاءتها في تقديم الخدمات في جودة عالية (Masejane, 2012). يتمثل الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة وكسب الرضاء، كما أن لإدارة الجودة الشاملة الفوائد الآتية (الشور، 2010):

1 – خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.

كما يمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة كما حددها عقيلي (24,2001):

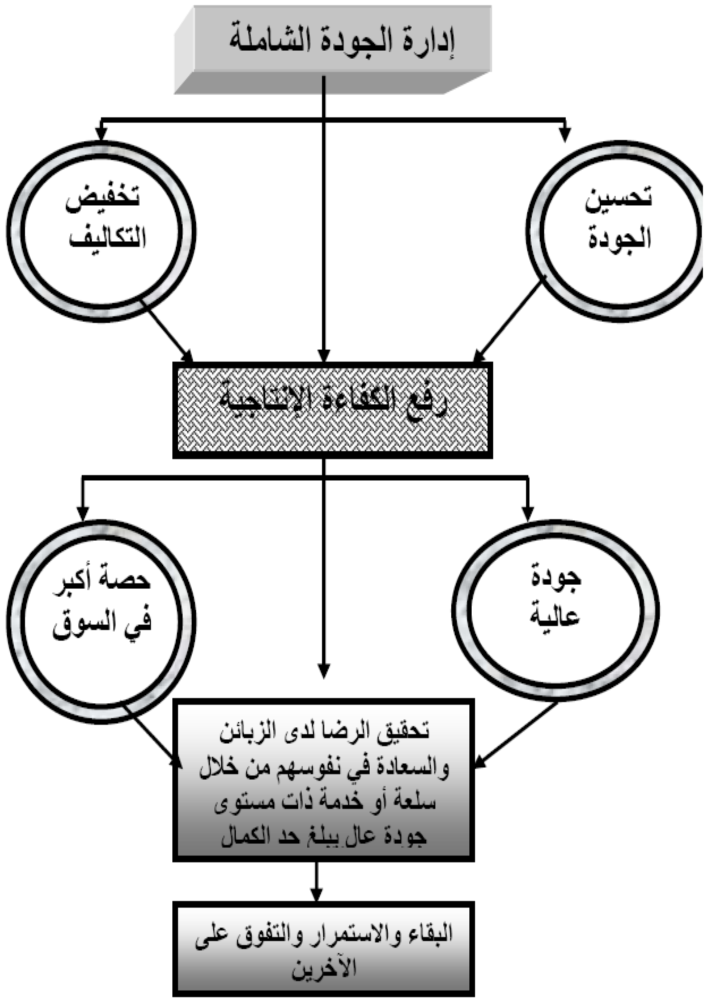
- زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.

- زيادة كفاءة المنشأة بإرضاء الزبائن والتفوق والتميّز على المنافسين.

- زيادة إنتاجية المنشأة وتحسين مستوى أدائهم.

- زيادة حركية ومرونة المنشأة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات).

- زيادة ربحية وتحسين اقتصاديات المنشأة. إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالٍ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لضمان البقاء والاستمرار والتطوّر. ويوضح الشكل أهداف إدارة الجودة الشاملة:



الشكل رقم (1): أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن: 40

خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة ليست عملية منتهيه، أي أنها مستمرة للأبد و ليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده عندما تصبح الجودة السليمة بنسبة 100% فهناك طرق جديدة لأداء الأشياء في مجالي: الإنتاج، والخدمات، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على موافقة تلبيتها لمعيار الجودة، و بالرغم من أن بعض المنظمات تشعر بأن التوجه نحو الجودة ينتهي بمجرد الحصول على شهادة بتلبية المنظمة لذلك المعيار.

إدارة الجودة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة و الوقاية من الأخطاء وتعتبر إدارة الجودة بمثابة إستراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية. ويجب أن يركز رؤساء مجالس ادارة الشركات جهودهم على ابتكارات حلول طويلة الأجل للمشاكل الحقيقة الهامة التي تؤثر على التنظيم. ولكي يتم هذا؛ يجب أخذ وقت أقل لجعل الأشياء تؤدي بشكل صحيح من أول مرة بعد أن كانت تؤدي بشكل خاطئ(عايش، 2008).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة، استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية التي سبقتها واستفادت بأحسن ما فيها. وهي فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه. وتعرف كذلك بأنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسئولية ذلك. وتأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقع الجمهور. وهي ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المنظمة. وتساعد على ظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها. كما تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية واعتماد مبدأ العائد طويل الأمد. كما أنها فلسفة تؤمن بملاءمة الوسائل مع الغايات، فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين. وتعتبر كذلك نظامًا متكاملًا يضمن للدول والمنظمات من خلال الإنتاج المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول والمنظمات.

وعادة ما تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات، حيث يحكمها دستور أخلاقي يتمثل في توفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز. كما أنها تتيح قدرة للمنظمة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منها من متغيرات إضافية جديدة (Mishra,2013).

وقد حدد (Dwyer,2013) خصائص ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات على أنها تحسن الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية. من خلال نقديم منتجات جديدة تحقق الكفاءه وتقلل التكلفة، تعزز العلاقات مع المورد؛ باعتباره شريك يجب المحافظة عليه وليس كعنصر ولو وجد لديه صعوبات تساعده للخروج منها، ترفع درجة رضا؛ من خلال الإستماع للشكاوى ومعرفة المتطلبات، والتعرف علي تطور توقعاته ورغباته، تساعد على تخفيض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف عن طريق زيادة الوقاية والمنع، تقوم بالأعمال بصورة صحيحة من المره الأولى، تزيد من معدلات سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة؛ عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة من تغييرات، وتشخيصات خارجية لمعرفة المتغيرات الخارجية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية لاقتناص الفرص وتلبية الرغبات، وتعمل على تطوير القدرات من خلال التدريب، وتحفز العامل وتمكنة من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وأخيرا إدارة الجودة تعتمد كثيرا على ما يسمى الإدارة بالاهداف وعلى المشاركة.

وقد أضاف (Hendricks,2000) أن ادارة الجودة الشاملة تمتاز بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقدم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي وتوفر معنويات أفضل لجميع العاملين.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة، و خطوط عريضة، و مبادئ تدل و ترشد الشركة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة؛ بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، و من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدى إلى تحقيق التالي:

1- التركيز على حاجات الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2- تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع، و الخدمات.
3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء.
4- الفحص المستمر لجميع العمليات و استبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع و الخدمات.
5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
7- الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجًا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجيين كما إن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة(العزاوي، 2005).

أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الاساسية لنجاح معظم المنظمات التي اخذت ترسخ المفاهيم الاساسية لها، وقد تظافرت العديد من العوامل والتي أدت الى الاهتمام بالجودة الشاملة وهي (الدرادكة،الشبلي،2002،46):-

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم افضل السلع وبأقل الاسعار لكي تستطيع المنظمات ان تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.
2. المنافسة على الصعيد العالمي، اذ ادت العولمة الى انتقال التنافس من المنافسة المحلية الى العالمية وهذا الامر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في اولى اهتماماتها.
3. ازدياد الاتجاه نحو الخصخصة، بهدف الابداع في العمل بشكل اكبر من خلال تخصص الافراد وادخالهم في دورات تخص جوهر عملهم ادى ذلك الى تظافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق اعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.
4. تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة مثل كوريا الجنوبية وتايوان واندوسيا ادى الى اهتمام هذه الدول بالجودة الشاملة وتطبيقها في صناعتها الوطنية للانطلاق الى العالمية بعد ازدهارها محلياً.

مبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1- التركيز على الزبون: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقتنيها، وليس التنظيم كما تركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن – متضمنة الزبائن الداخليين - وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفض الأسعار مع البائعين.

2- اقتناع والتزام وحرص الإدارة العليا على أهمية و ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوي الأداء و السعي إلى التطوير و التحسين المستمر من خلال البحث و التحليل المستمر.

3- سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية و الرأسية بما يسهل نشر مفاهيم و ثقافة الجودة الشاملة في أرجاء المنظمة.

4-الاهتمام و التركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

5- تحسين الأداء المؤسسي مسئولية جميع موظفي المؤسسة بمختلف مراتبهم.

6- التحسين المستمر: حيث إن أنجاز أعلى المستويات من الجودة و القدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق؛ لأجل التحسين المستمر والذي له أربعة مصادر أساسية، هي أفكار الموظفين، البحث والتطوير، المعلومات عن الزبائن، التميز التنافسي والذي لا يأتي إلا من خلال أفكار جديدة تضاف إلى منتجاتها تميزا في مختلف الوجوه. و تبرز مكونات التحسين المستمر كما يلي (حمود،2002):

- تنميط وتوثيق الإجراءات ونظام العمل.
- تعين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام حلقة ديمنج خطط، اعمل، افحص، نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

7- التدريب والتطوير: تحتاج الشركات والجامعات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم والتدريب وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، و الدفع بناء على الكفاءة باعتبارها وسائل لتدريب و تنمية القوي العاملة(مصطفى،2003).

8-اتخاذ القرار على أساس الحقائق: حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة على بيانات و حقائق تلزم؛ لأجل تحسين الجودة و تقييمها، وإن تلك البيانات والحقائق قد تأخذ عدة أنواع فتتضمن؛ الزبائن أداء المنتجات، الخدمات، العمليات، السوق، المقارنة مع المنافسين، التكاليف المالية. كما أن عملية اتخاذ القرارات تنبثق من دائرة ماذا تعرف وبماذا نعتقد ثم يأتي الفعل (اتخاذ القرار)، وهذا ينسجم مع ما طرحه ديمنج إن دائرة ماذا تعرف هي قاعدة بحثية محضة يجب أن لا تكتفي بما توفره من معلومات وبيانات ولكي نزيد معرفة أعمق بالأداء أكثر من مجرد الدرجات. أما دائرة بماذا نعتقد فهي على درجة كبيرة من الأهمية النسبية لإدارة الجودة وهذه تعبر عن الفلسفة التي تؤمن بها الجامعة. وإن هذا الإيمان لا يعني شيئاً ما لم يظهر على سلوك الأفراد والجماعات في العمل تجاه تلك الفلسفة فمثلاً التقويم في ظل نظام الجودة الشاملة يعني أساساً تحقيق التحسن المستمر من أجل الجودة(البنا،2006).

9- التركيز على إشراك الموظفين وتمكينهم: تستند فلسفة الإدارة الحديثة على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلاله، لذلك فمن الضروري وكمتطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، وقد أشار بسترافلد وآخرون (Besterfield.et, al. 2005) إلى إن إشراك وانخراط الموظفين يأخذ أشكالاً متعددة على النحو التالي:

1- فرق العمل: إذ تشير مجموعة من الناس يعلمون سوية، وذلك لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

2- التمكين: إذ يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون، وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

3- التحفيز: ويتم ذلك انطلاقا من الحاجات التي حددها Maslow والتي تشمل حاجات البقاء، والأمن، والاجتماع، والاحترام، وتحقيق الذات.

وهنالك أبعاد لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

1. الاتساق؛ حيث تنطوي العملية التعليمية على مواصفات معينة تعتمد على نهج ثقافة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق المعايير الثابتة لادارة الجودة الشاملة.
2. المرونة في تحقيق الأهداف؛ حيث تطلب وضع مواصفات تناسب العملاء (الطلاب)، وهدفها العمل على ارضائهم من خلال تحقيق الحد الأدنى من متطلباتهم.
3. ادراك قيمة المال وكيفية جعله فعالا في تحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال توظيف أشخاص متخصصين في الادارة المالية.
4. التبدل أو التحول؛ وهي عملية مستمرة تتضمن التركيز على الطلاب واحتياجاتهم. (Ali, 2010)

ترى الباحثة مما سبق أن الجامعات شأنها شأن منظمات الأعمال تعرضت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي لتغيرات عديدة ولا تزال تلك التغيرات متلاحقة والتي كان من أبرزها ظهور العولمة والانفتاح والتوجه المتسارع نحو اقتصاديات السوق ومن هذه التغيرات ما أفرزته من معطيات حديثة وتحديات للجامعات كان من أبرزها اشتداد درجة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. الأمر الذي أظهر مفاهيم جديدة في عالم الأعمال والصناعة عموماً وتؤكد في التركيز على التميز في الأداء، الأمر الذي استدعى تبني فلسفات وممارسات إدارية جديدة كان من أبرزها إدارة الجودة الشاملة.

مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة، بالآتي(عايش، 2008):-

1. المرحلة الأولى: وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.
2. المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل(القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات، وإرضاء الزبائن).
3. المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.
4. المرحلة الرابع: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتلخص تلك المرحلة في أربع كلمات، هي: خطط، نفذ، قيم، تفاعل، وطور من العمل.

فيما يرى مازن(2004، 75) بأن مراحل تطبيق الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاقناع

هنا تتبنى الادارة فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفى هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويبدأ كبار المدراء بتلقي برامج متخصصة عن مفهوم ادارة الجودة وأهدافها وفوائدها وتقوم الادارة العليا بنقل هذه الافكار للعاملين.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة واختيار الفريق القيادى لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمقررين والمشرفين ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من اعضاء الفريق.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم

تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الارضية للبدء فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف المنشاة وما يجب عليها القيام به لتحقيق هذه الاهداف ومعرفة المنافع التى يمكن ان تتحقق والمعوقات التى يمكن ان تعوق تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

فى هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين يقومون بعملية التنفيذ بعد تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة ومفاهيمها لهم.

المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

فى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التى تم تحقيقها من تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارات واقسام المنشاة وكذلك المتعاملين معها من الموردين المشاركين فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعا.

فيما أشار (Lotich, 2013) إلى أن هنالك مجموعة من الخطوات لتنفيذ وتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي:

1- **توضيح الرؤيا والهدف والقيم:** حيث يحتاج الموظفين لمعرفة كيفية ربط الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وذلك يساعد في توضيح هدف الموظفين وبالتالي الحصول على المنفعة والرضا العام ويصبح الموظف أكثر قدرة على توجيه أولوياته واتخاذ قراراته.

2- **تحديد عوامل النجاح المهمة:** التي تساعد على التركيز وتنظيم الاعمال وبالتالي تحقيق الاهداف المطلوبة، وهنالك مقاييس اداء مطلوبة لتحقيق مدى نجاح المنظمة او المؤسسة، وهي؛ الأداء المالي، تحسين العمليات، سوق الأسهم، الرضا الوظيفي، جودة المنتج.

3- **تطوير التدابير ومقاييس البيانات:** يجب أن يكون هنالك قياسات لرصد وتتبع التقدم الذي تحرزه، ويتم ذلك من خلال جمع البيانات المحددة والمطلوبة وتبادل المعلومات بين الاداريين.

4- **مفاتيح مجموعات:** يجب أن تحدد طريقة للتعامل والتفاهم مع الآخرين، وذلك من خلال تحسين الجودة وتطوير الخدمات على اساس ما يتطلبه.

5- **الانتباه للملاحظات:** وتعد الطريقة المثالية لمعرفة ما المتطلبات، وتتم من خلال طرح الأسئلة وعمليات منظمة لاستطلاع ردود الافعال من كل مجموعة لتحديد ما يناسبهم.

6- **تطوير أداة المسح:** لمعرفة ما يهم ولمراقبة الجودة وتطوير الانتاج وللمحافظة على انخفاض التكاليف، والابتعاد عن المنتجات التي لا تلبي المتطلبات.

7- **مسح كل مجموعة:** يجب أن يكون لكل مجموعة مسح خاص بها حتى يتم معرفة متطلباتها واحتياجاتهما الخاصة، ويجب دراسة ما يتطلع اليه لتصبح نقطة البداية للعمل على ادخال التحسينات وبالتالي تحقيق التقدم وتنفيذ الخطط بنجاح.

8- **تطوير خطة التحسين:** يجب أن توضع خطط التحسين بناءا على الملاحظات، ويجب أن تهدف الخطط والاستراتيجيات الى التنسيق مع الموظفين لتحقيق النجاح في تحسين الخدمات والانتاج.

9- **اعادة المسح:** يجب مراقبة الخطط والعمل على معرفة ما اذا كانت تلبي المتطلبات حيث أن الاحتياجات والتوقعات تتغير مع مرور الوقت، لذلك يجب ان يكون هنالك تناغم بين الاحتياجات والتوقعات وتلبية المتطلبات، وذلك يضمن نجاح طويل الأجل.

10- **مراقبة CSF:** من المهم اجراء مراقبة شهرية لملاحظة التقدم أو التراجع ومعرفة مدى اقتراب المنظمات من أهدافها، وتساعد المراقبة على تصحيح مسارها وتغيير أولوياتها نحو الأفضل.

11- **دمج البيانات مع خطط التسويق:** ان الحصول على بيانات ايجابية دليل على نجاح خطط التسويق، ويجب الحفاظ على السرية وان لا تطلع الاخرين على خطط عملها وذلك لضمان التميز في الانتاج وتقديم الخدمات والنجاح في عملية التقدم والتحسين من الأداء.

12- **التكنولوجيا:** ان استخدام التكنولوجيا ومواكبتها يساعد ويدعم أهداف التحسين، ولكن يجب أن تكون المواقع التابعة سهلة بحيث يمكن الوصول اليها والتعامل معها.

ادارة الجودة في التعليم العالي

تعد ادارة الجودة في التعليم العالي مهمة للغاية، حيث أن التعليم العالي ليس منتج اقتصادي ينفذ كميته، نحبه أو لا نحبه أو سلعة قابلة للرفض أو القبول، بل هو من دون أدنى شك خدمة موجهة لها أهداف محددة وواضحة، وهنا يكمن أهمية دور ادارة الجودة في التعليم العالي كونها عاملا مهما في طرح الاستراتيجيات التنموية الشاملة الخبرة والتميز والمعرفة والمهارات المتعددة(Soomro,2012). وتشمل ادارة الجودة في التعليم العالي المدراء والعمداء ونائبون والمستشارون وأعضاء هيئة التدريس الذين يمشون على خطة واضحة الأبعاد على المدى الطويل. وتعتبر الية مراقبة ادارة الجودة سياسة من سياسات ادارة الجودة في التعليم العالي، حيث تعمل على مراقبة وتقييم الاداء الاداري وتقيس مستوى الوظيفي لموظفي التعليم العالي (Commonwealth of Learning, 2011).

ولا يخلو الأمر من وجود التحديات التي تواجهها ادارة الجودة في التعليم العالي والتي تتمثل في ثمانية نقاط، وهي: ارتفاع الطلب على تطبيق ادارة الجودة في التعليم العالي، التنوع في تقديم الخدمات وأساليبها، اطلاق الأحكام الخاصة، التعلم عن بعد، التعليم العالي العابر للحدود، جودة الضمان، تعلم المدرس، المهنة الأكاديمية. حيث أن تحديات ادارة الجودة في التعليم العالي تتأثر بالعوامل الاقتصادية والسياسية ونوعية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والعوال الادارية والاكاديمية. (Bunoti S., 2011)

يعتمد ادخال مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على وجود أساس كافي لثقافة ادارة الجودة عند موظفي التعليم العالي، حيث أن الثقافة المؤسسية لإدارة الجودة في التعليم العالي تؤثر على اجراءات تطبيق استراتيجيات ادارة الجودة في التعليم العالي وهذا التأثير يظهر مباشرة على

النتائج. ويعمل مبدأ ادارة الجودة في التعليم العالي على دمج القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي تعود على التعليم العالي بالفائدة وتضفي تأثير خاص وايجابي على مكونات التعليم العالي من اداريين ومدرسين وعلى الحياة الجامعية للطلاب، وعلى سبيل المثال، اصبحت جامعة أكسفورد وجامعة كامبريدج وجامعة هارفارد مثالا أعلى في تطبيق ادارة الجودة في نظام التعليم لديها، وهذه النتيجة ظهرت على خريجيها، ولقد حققت هذه الجامعات النجاح والتفوق الاكاديمي في تطبيق ادارة الجودة من خلال: تنفيذ طرق جديدة في التنفيذ، تنفيذ الاستراتيجيات الادارية، تنفيذ ادارة الجودة. وكان اتجاه اداة الجودة في التعليم العالي واضحا من خلال الانتقال من الثقافة التي تقوم على البيروقراطية الى الثقافة التي تهدف الى تحقيق أداء متميز(Todorut ,2013)

لقد لاقت ادارة الجودة في التعليم العالي اهتماما كبيرا في الاونة الأخيرة، حيث أصبحت ضرورة وأولوية جداول الأعمال في كثير من مؤسسات التعليم العالي في كافة أنحاء العالم، وأصبحت مؤسسات التعليم العالي تهتم بتوفير البيئة المناسبة لتنفيذ ادارة الجودة والبحث المستمر عن كيفية تطوير جودة الادارة في التعليم العالي. وبسبب تزايد معدلات التحاق الطلاب في مؤسسات التعليم العالي وتزايد أعداد موظفيها ظهرت الحاجة الماسة لإدارة الجودة التي تعمل على تنفيذ البرامج الادارية وهيكلة البيئة الوظيفية التي تساعد على توفير وظائف جديدة وضمان التميز والتطور فيها، حيث تتولى ادارة الجودة في التعليم العالي المهام الادارية والفنية والاجتماعية والمالية التي تقيم من فترة الى أخرى ضمن برامج تقييم خاصة في ادارة الجودة(Zabadi, 2013)

ان تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي واحدة من أهم الأهداف التي تسعى اليها اداة الجودة في التعليم العالي والتي تليها مباشرة تحسين وتطور المجتمعات والاقتصاد للبلاد، وذلك من خلال ربط الناتج الأكاديمي بأرض الواقع سواء كان اجتماعيا أم اقتصاديا أو حتى سياسيا، حيث ان العلاقة بين ادارة الجودة في التعليم العالي وتنمية مصالح البلاد طردية، أي أن ناتج الجامعات من خريجين أكاديميين ذوي الكفاءة العالية ينعكس ايجابيا على جميع قطاعات الدول. ولا يكون ناتج المؤسسات التعليمية مضمون من دون تنفيذ ادارة الجودة فيها، التي تسعى دائما الى استمرارية العطاء والتميز والتطور الشامل(Al- Khatib, 2011).

وتعرف ادارة الجودة في التعليم العالي على أنها مجموعة من النماذج الادارية المتقدمة التي اعتمدت في مؤسسات التعليم العالي على أساس دولي، والتي تعتمد على نهج اداري يهتم بالجودة المبني على أساس المشاركة بين جميع أعضاء مؤسسات التعليم العالي، والذي يهدف على المدى

البعيد الى توفير الموارد اللازمة التي تضمن رضا الطلاب ورضا الموظفين وجميع أعضاء المؤسسات التعليمية، وذلك للحصول على نتائج متميزة وأداء مؤسسي متميز من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات لإدارة الأفراد والموارد البشرية والعمليات الادارية والمالية، والتي تشجع على الالتحاق في البرامج التدريبية التي تمكن أفراد المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات وحل المشكلات.(Tewari ,2012)

هنالك عدة فوائد تقدمه ادارة الجودة في التعليم العالي، ومنها: توفير التغذية الراجعة لاعضاء هيئة التدريس والإداريين، المساعدة في تحديد التغييرات على الاستراتيجيات المتبعة في التدريس والإدارة، اتاحة الفرصة لتنفيذ الاستراتيجيات من خلال الحصول على الدعم الكافي، تقييم الاثار الناتجة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات والنتائج ممكن أن تكون معدل الدرجات الأكاديمية الطلاب في الامتحانات(Hopen,2010).

ان اعتماد مبدأ ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج الى تقييم لمعرفة ما اذا كانت ادارة الجودة تسير بالاتجاه الصحيح أم تحتاج الى تقويم، لذلك يعتبر تقييم ادارة الجودة في التعليم العالي ضمان للحصول على النتائج المتميزة المطلوبة وانجاز المهمات على أكمل وجه ضمن قواعد واستراتيجيات محددة واضحة الأهداف تطبق على جميع الفئات في المؤسسات التعليمية، لذلك هنالك أربعة مجالات رئيسية متبعة لتقييم أداء ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وهي: تقييم الادارة التنظيمية للأداء، تقييم التعليم والتعلم، تقييم البحث والتطوير، وأخيرا تقييم الخدمات المقدمة لمجتمع المؤسسات التعليمية. وتعد برامج تقييم ادارة الجودة في التعليم العالي على أساس تشريعات لمعايير وطنية وعالمية، وتشمل عملية تقييم ادارة الجودة في التعليم العالي تقييم المستوى النظري والعملي للأداء، والبحث التربوي لأعضاء هيئة التدريس وموظفي البحوث، وتقييم استدامة وكفاية الموارد اللازم توفيرها من أجل استمرار نجاح عملية التعليم.استنادا الى انتشار الممارسات التنظيمية في التعليم العالي، أثبتت ادارة الجودة فعاليتها في مؤسسات التعليم العالي من خلال اتخاذها دورا أساسيا في تشكيل القيم والمبادئ الرائدة التي تهدف الى تحسين وتطوير البيئة التعليمية، حيث ان مؤسسات التعليم العالي اعتمدت على ادارة الجودة في وضع استراتيجياتها وأهدافها وتنفيذها (Titov , 2013).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لا يعني ولا يضمن مجرد تبني مبادئ ومعايير وسياسة الجودة تطبيقها بنجاح، فقد تتعرض المؤسسة الراغبة في استخدام نظام الجودة الشاملة لبعض الصعوبات التي تعيقها، وقد أشار "الجودة" في كتابه إدارة الجودة الشاملة (31،2012) إلى مجموعة من العقبات التي تقف دون تطبيقها تتمثل فيما يلي؛ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية، عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. الاعتقاد الخاطئ لدي بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب. إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم. ومن المعوقات أيضاً مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير، أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم، عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية، التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

كما ويرى بوكميش(2011، 144) أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل بالآتي:

1- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجز عنها، وذلك بسبب غياب الخطط الإستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آليه فعالة لتحسين أداء المنظمة.

2- تحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية غير ذلك من المزايا والمنافع لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية، وكسب حصة سوقية إضافية، وغير ذلك من المزايا والمنافع.

3- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها، وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وانخفاض الأداء.

4- التخوف من التكاليف.

5- قصور التخطيط للتدريب.

6- سيادة ثقافة الأشخاص بدلاً من ثقافة الجودة.

وقد بين (Tasheh,2013) أن المعيقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتتمثل في:

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها.
- تغليب النظام على أعمال الفكر.
- الاعتماد على المركزية وإضعاف دور مجموعات العمل والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- الخوف من التغيير والبطء في اتخاذ القرارات.
- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي.

وقد وضحت نتائج دراسة (اشتيه، 2007) أن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات هي:

أولا: لقد تبين أن أكثر المعوقات المرتبطة بمؤسسات التدريب الميداني تمثلت في اقتصار الخدمات التي تقدمها المؤسسات على مجالات وميادين محددة أخذت شكل المساعدات المادية البسيطة في كثير من الأحيان، وعدم قدرة المؤسسات على استيعاب الطلبة بسبب ازدياد عدد المتدربين.

ثانيا: لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات المرتبطة بالأخصائيين المشرفين ناجمة عن كثرة عدد المتدربين الذين يشرف عليهم الأخصائي في المؤسسة ، وكثرة الأعباء التي يقوم بها الأخصائي التي تحول بينه وبين قدرته على الإشراف على المتدربين.

ثالثا: إن أكثر المعوقات المرتبطة بالمشرفين الأكاديميين هي تلك المرتبطة بقلة الزيارات التي يقوم بها المشرف الأكاديمي للمؤسسات لمتابعة الطلبة المتدربين ، وكثرة عدد الطلبة الذين يشرف عليهم المشرف الأكاديمي في التدريب الميداني.

رابعا: إن أكثر المعوقات المرتبطة بالدارسين هي تلك المرتبطة بعدم تفرغ الدارسين تفرغا كاملا للدراسة مما يقلل من الوقت الذي يخصصه الدارس للتدريب الميداني، وعدم اشتراك الدارس بالأنشطة والفعاليات التي تنظمها الجامعة ، والمرتبطة بالتدريب الميداني(معارض، وندوات، وورش عمل وغيرها).

خامسا: إن أكثر المعوقات المرتبطة بالمنهاج قد تمثلت في كثرة الأعباء المقررة في المنهاج والمطلوبة من المتدرب في أثناء التدريب.

ثالثاً: الدراسات السابقة

فيما يلي أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي استطاعت الباحثة التوصل إليها مرتبة تنازليا:

الدراسات العربية:

أجرى الحربي (2003) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكوراً وإناثاً في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسط على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية .
- كان مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة ، والقيادة الفعالة ، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط .
- أجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية.

هدفت دراسة الطلاع(2005) إلى التعرف على درجة توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة بأبعاده الأحد عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعلمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية. وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء وحدات الجودة وعددهم(130)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة، وقد توصل للنتائج التالية:

- هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث بنسبة (% 68) ، وهي نسبة تقترب من النسب المرتفعة.

- أكثر مجالات عناصر نموذج الهيئة الوطنية توافراً هي "نسب النجاح ونظام الدراسة والرسالة والأهداف العامة"، وأن أقل هذه المجالات توافراً هي "التقييم الداخلي المرافق التعليمية التعلمية والتواصل الخارجي والتبادل المعرفي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات لصالح الجامعة الاسلامية.

دراسة الدقي (2006) هدفت الى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في تلك الوزارات، ومعرفة مدى تطبيقهم وممارستهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، في محاولة للإجابة على التساؤل فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الوزارات تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

أجريت الدراسة في قطاع غزة، وقد استخدمت منهج التصميم المسحي، كما استخدمت الاستبانة كطريقة أساسية لجمع المعلومات؛ في ضوء معطيات الهدف المنشود. كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، حيث تكونت العينة من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (430) موظفاً، تم اختيارهم من بين 3،363 موظفاً، وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. حيث تم توزيع (430) استبانه تمثل حوالي (14 %) من العينة الطبقية العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين كان ضعيفاً. وبناءاً على النتائج السابقة تم الخروج ببعض التوصيات لمعالجة النقاط السلبية وتطوير الأنظمة المعمول بها، كما تم عرض إطار علمي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على مراحل.

كما أجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، حيث تم بناء استبانة مكونة من(58)، وقد تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، وقد استجاب منهم. (105). أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08).
- أن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36) .
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث(عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
- عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج حيث بلغت نسبة توافر المعايير(67.17) ، وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

وهدفت دراسة رسلان (2007) إلى الكشف عن المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، أجريت الدراسة على كلية آداب بجامعة المنيا في مصر دراسة حالة من خلال تقييم آلية عملها. أظهرت الدراسة أنه على الرغم من الصعوبات التي تمت الإشارة إليها إلا أن الكلية خطت خطوات كبيرة وأنجزت جانبا لا يستهان به من الأهداف والمخرجات، وذلك على النحو التالي:

أ- تهيئة وتعبئة منسوبي الكلية لتقبل قضية الجودة الأكاديمية من خلال عقد الندوات والدورات وورش العمل الترويجية والتدريبية.

ب- إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة له بنيته التحتية الجيدة والمستقرة وأطقم عمل اكتسبت خبرتها من خلال ما تم إنجازه للآن.

جـ- توصيف جميع البرامج و المقررات الدراسية بنسبة 100% خلال المرحلتين الأولى والثانية حسب خطة العمل المتضمنة بنموذج التقدم للمشروع.

د – جاري العمل في إعداد تقارير البرامج والمقررات الدراسية وقد قاربت على الانتهاء أيضا وفق الجدول الزمني المحدد لذلك.

هـ- تم تقدير الاحتياجات الأكاديمية للكلية من خلال استبيانات التقويم المعبأة من جانب كل من: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الموظفين و العاملين.

و – جاري إدخال بيانات التوصيف للبرامج والمقررات وكذلك تقارير كل منها على الحاسب الآلي تمهيدا للحصول على توثيق لكل البرامج الأكاديمية بمقرراتها.

وأجرى البلاع (2007) دراسة هدفت بالتعريف بمدخل الجودة الشاملة وتطبيقاته التربوية، وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم ومن ثمّ اقتراح إستراتيجية للتغلب عليها ، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها : ضعف بنية المعلومات في قطاع التعليم العام ، عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان الجودة الشاملة ، المركزية في صنع السياسات التربوية ، واتخاذ القرار ، تقادم وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة : تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية وربط الجودة بالتوجيهات الإسلامية المؤكدة على ضرورة تجويد العمل وإتقانه ، وكذلك تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.

وهدفت دراسة الورثان (2007) التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الإحساء ، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم ، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات وتم توزيعهم على (64) معلم من معلمي مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء. أظهرت نتائج الدراسة التالي:

- حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على تقبل بدرجة كبيرة من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء .

- حصل معيار توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجة التقبل بالنسبة لبقية معايير الجودة الشاملة في التعليم .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم في جميع متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، النوع ، الخبرة– المرحلة الدراسية) ماعدا متغيAAر الجنسية فقد وجدت فروق ذات داللة إحصائية لصالح المعلمين غير السعوديين ، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالمعلم السعودي.

هدفت دراسة الصرايره والعساف (2008) الى التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، وناقشت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وخلصت الدراسة الى انه لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً و تقنياً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه واللحاق يركب التقدم والتطور العالي لتسهم في تنمية هذه المجتمعات وتدفع مسيرة التنمية فيها في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتمارس دورها في تحديث المجتمعات وتطويرها من خلال نوعية الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً الذين يشكلون مخرجات هذه المؤسسات.

أما دراسة صبري (2009) فقد هدفت إلى الكشف عن جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة قطاع الجامعات الخاصة في الأردن وبحث القضايا والتحديات التي تواجه هذا القطاع. أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من التخوف الذي يبديه بعض خبراء التربية والأكاديميين من تدخل هيئة الاعتماد الأردني أو وزارة التعليم العالي في تنظيم وضبط قطاع الجامعات الخاصة، فإنه يتوجب الإشارة إلى الإيجابيات الكبيرة التي تحققت بسبب تنظيم وضبط التعليم العالي من قبل هيئة رسمية مستقلة .فالتعليم العالي بحاجة مستمرة إلى ضمانات حققها بداية مجلس اعتماد التعليم العالي، ويؤمل أن تستمر هيئة الاعتماد الأردني الاستمرار في تحقيقها، بوضع معايير للاعتماد العام والخاص تمنح للجامعات الخاصة تتضمن تحديد نسب رقمية تخصص الأرض والمكان والخدمات والتسهيلات والملاعب والمختبرات والمكتبات والكتب والمراجع وأعضاء الهيئة التدريسية .كما أن المطلوب هو أن تعمل هذه الهيئة على تثبيت هذه المعايير ولفترة أطول من الزمن بحيث تمكن الجامعات من تعديل أوضاعها ولفترة كافية تمكنها من الاستمرار في العملي الأكاديمية دون انقطاع.

كما قام الآغا والآغا (2010) بدراسة هدفت إلى الإلمام بمفهوم جودة الأداء الجامعي، والتعرف على مؤشرات ومعايير الجودة العالمية في الأداء الجامعي.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة. أظهرت نتائج الدارسة اختلاف مؤشرات ومعايير توكيد الجودة والاعتماد فى إعدادها وصياغتها وعمقها واتساعها باختلاف الدول التى تطبقها، إلا أنها جميعًا تتفق فى المحتوى والمضمون والتوجهات، وبينت أهمية أنه على كافة القوى الممثلة للمؤسسة التعليمية فهم ما يحويه مصطلح الجودة ومركباته من المفهوم والأهمية في العملية التعليمية (حتى يتسنى لهم الاشتراك الفعلي في تحقيق الرسالة).

هدفت يحياوي (2010) إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص متطلبات ومعايير تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية التي تحد من فاعلية هذا النظام، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة والعمل على تحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية تمثل ضرورة فرضتها التغيرات إذ يجب عليها أن تطور مؤسسات التعليمية بالاعتماد على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكّن من ها تحقيق طموحات المستفيدين، هذا بالإضافة إلى اقتر اح مجموعة من ال توصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها .

دراسة شهابات (2011) هدفت الى تحسين نوعية انتاج الشركة بما يشجع الابداع والتميز ويعزز جودة الأداء ضمن مفاهيم حديثة تربط بين القيادة والرضا الوظيفي وتعزيز المشاركة في صنع القرار، وتهدف أيضا الى التحسين المستمر للعملية التعليمية عبر تعميق علاقات الشراكة مثمرة بين كل أطراف العملية التعليمية والتدريبية، وتسعى الى البحث عن أحدث وأنسب الخدمات وتقديمها للعملاء، ودعم العمل المؤسسي للشركة وتحقيق اللامركزية وتحسين الأداء والارتقاء بجودته والحد من الأخطاء في عمل الشركة. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تكونت العينة من عدد من فنيين وإداريين ومدربين يعملون في الشركة يعملون على تطبيق 13 خدمة.

وتوصلت الدراسة الى أن نظام الجودة الشاملة يرتبط بمفاهيم الاصلاح الاداري والتدريبي وليس بالشخصنة والذي يركز على التدقيق في نظام ادارة الجودة الشاملة وليس على اشخاص معينين

في القسم، ونتج أيضا أن نظام الجودة يستمد قوته من ايمان الادارة العليا في شركة الخليج للتدريب والتعليم والتزامها الأكيد به وهو ما يفسر النتائج الايجابية للتدقيق، وقد ساهمت ادارة الجودة الشاملة بتقديم الدعم والافادة للمجتمع المحلي ككل.

هدفت دراسة العساف، والصرايره (2011) الى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي. الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية. وقد تم تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة. كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج، واوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم فكرة الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة الذي تم توضيحه في هذه الدراسة، عن طريق الشروع بتطبيقه في إحدى مديريات التربية ثم العمل على تقييم نتائجه.

وقام بني مصطفى (2012) بدراسة للتعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس، تم توزيع استبيانات علي عينه تتكون من مئة عضو هيئة تدريس في جامعة المجمعة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، ووجود أثر ايجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لتطوير القوى البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ويوجد أثر ايجابي لقرارات الادارة الاكاديمية على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وكذلك تبين من الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات

والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتوجيهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.

ودراسة عبادي والأسدي (2012) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في عينة البحث ومدى تأثير تطبيقها في أدائها الاستراتيجي. أجريت الدراسة على (32) قيادي من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة (رئيس الجامعة ومساعديه وبعض عمداء الكليات منها). استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات.

أظهرت نتائج الدراسة فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق جهود الموارد البشرية في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في المنظمات التعليمية وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي، وبينت أن تطوير القدرات القيادية الجامعية مطلب هام لأن ذلك سيمكن من إحداث التغيير المستهدف في مؤسساتهم وأقسامهم تغييراً تنظيماً وبشرياً. من خلال فهم ديناميكيات العمل الجامعي، والاتصال بالاستراتيجيات الحديثة في التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتطبيق طرق تخطيط التطوير وإدارته، ومهارات الإدارة من خلال تطبيقات الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة الوادي ويامي (2012) توضيح المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات والتي تحتاج إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كحل، ومنها عدم التوافق بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وظهور البطالة بين حملة الشهادات الجامعية، وتدني مستويات البحث العلمي وعدم تخصيص الدعم الكافي لها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ ما تعانيه بعض الجامعات من مشكلات في حصولها على من الكادر التدريسي، الفنيين، الموظفين، بالكم والنوع والتوقيت المناسب أو ما تعانيه من مشكلات في التمويل أو غير ذلك مما يتعلق بالمدخلات من الطلبة أو غيرها. إنما هي مشكلات نتجت عن التعامل مع البيئة الخارجية ومدى قدرة الجامعات على تحقيق التكيف معها، ولا يمكن حلها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة دون وجود قيادة تتبنى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة متمثلة بوزارة التعليم العالي، وقد تم التوصية بربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بإستراتيجية الجامعة وإستراتيجية التعليم العالي، وهذا لن يتحقق إلى بتوفير قيادة إستراتيجية في الجامعة تتعاون مع القيادة الإستراتيجية في التعليم العالي، والقيادة الإستراتيجية في وزارة التربية. كي يتم وضع إستراتيجية تعليمية واحدة تتناسب مع الأهداف

المراد الوصول لها، بحيث يكون حمل تطبيقها على وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والجامعات، وهذا ما يحقق التكامل وبالتالي سيقود إلى التوظيف الأمثل في الموارد .

وهدفت دراسة ادحيريج (2012) إلى الكشف عن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة والعمل على تحليلها.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تسعى جاهدة لتحقيق جودة خدماتها من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوب إداري متميز، قد أثبث فاعليته خصوصا مع تنامي ظاهرة العولمة و تنامي التكتلات الاقتصادية و الثورة التقنية. وبينت أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الحديثة للمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة، تتماشى ومتطلبات الإنتاج العلمي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها.

هدفت إدريس وأحمد والأختر (2012) إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي، أجريت الدراسة على (86) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف فرع الخرمة كدراسة حالة لامكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على خدمات العليا العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول علتى الاعتمادية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك وعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهناك نقص في القاعات التدريسية والمعامل والمكتبات المختلفة، والبيئة الجامعية المتميزة، وهناك نقص وقصور في استخدام الأساليب الحديثة في التقويم وقياس الأداء، للطلبة والاساتذه ، وأن الخدمات المقدمة لا تلبي احتياجات المجتمع المحلي كلياً.

وهدفت دراسة فرج والفقهي (2012) إلى عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال التعليم العالي على اعتبار أنه واحد من من أهم القطاعات التنموية،"تكونت عينة الدراسة من (181) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة الاستبانات.

أشارت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية وبين المستوى المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متحقق بدرجة منخفضة (% 58.8) بالرغم من أن الأوضاع الإدارية والمالية كانت متحققة بدرجة متوسطة (%65.4) ، وتليها الأوضاع الأكاديمية، وكذلك التنسيق بين الجامعات واحتياجات سوق العمل، وأخيراً الثقافة

التنظيمية والتي تحققت بدرجة منخفضة(% 52.2) ، وهذا يدل على أن الجامعات الليبية لازالت تفتقر إلى المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

وهدفت دراسة الزعبي (2013) عرف درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها. وأُجريت الدراسة على عينة من (100) موظف من الموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة ، باستخدام استبانة مؤلفة من (49) فقرة غطت ثلاثة مجالات هي: مجال الوصف الوظيفي ، ومجال المهام والواجبات، ومجال الهيكل التنظيمي . وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن مجال الوصف الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه مجال المهام والواجبات وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الهيكل التنظيمي من حيث تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه المديرية وبدرجة متوسطة لهذا المجال وللأداة ككل .

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Saroja&Sujatha,2000) هدفت الى معرفة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على سهولة توفي المعلومات والخدمات المكتبية وقطاع العلوم المعرفية في الجامعات المفتوحة الهندية، وهدفت أيضا الى معرفة مفاهيم ادارة الجودة الشاملة(مراقبة الجودة، ضمان الجودة)، والى مراجعة نظام ضمان الجودة في التعليم عن بعد. أجريت الدراسة في الهند، حيث تكونت العينة من 210 جامعة مفتوحة.

وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات المفتوحة في الهند ساعد الطلاب على الحصول على المعلومات التي يريدونها بكل سهولة من المكتبات أو أي مصدر معرفي الذي بالتالي يضمن جودة التعليم المقدم للطلاب حيث أن التركيز كله يقع على الطالب كمنتج تعليمي يمكن الاستفادة منه بعد التخرج، وأثبتت ادارة الجودة الشاملة نجاحها في مجال التعليم عن بعد وذلك لضمها مجموعة شاملة من الاجراءات لضمان ادارة الجودة الشاملة. ونتج أيضا أن استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة حققت تحسينا وتطويرا كبيرا في التعليم الجامعي.

أجرى (Kolcinski, 2000) دراسة تهدف إلى الكشف عن مدى النجاح واالانخفاض في تطبيق إدارة الجود الشاملة في (184) مؤسسة تعليمية، حيث تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات في عامي (1991، 1996) لمعرفة مدى تطبيق الجودة في الإدارة، استخدمت الدراسة الاستبانة ومقارنة النتائج كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن: 74% من هذ المؤسسات التي تم زيارتها في عام

(1991، 1996) ومازالت تطبق الجودة. و86% من هذ المؤسسات تشجع على إتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها، و93% من املؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل يف تطبيق أسس اجلودة، و65% من المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات.

دراسة (Aly,Akpovi,2001) هدفت الى معرفة أثر ادارة الجودة الشاملة على التعليم العالي الحكومي في ولاية كاليفورني. أجريت الدراسة في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من 23 جامعة من ضمنها جامعة كاليفورنيا، ومن أكثر من نصف مليون طالب و 27.000 من اعضاء هيئة التدريس، فقد تم توزيع نوعين من الاستبيانات على الجامعات.

وقد توصلت الدراسة الى ان ادارة الجودة الشاملة في الجامعة اهتمت بقضايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي تساعد الجامعات على تخطي التحديات التي تواجهها ووضع استراتيجيات وتنفيذها ومناقشتها وتحليلها، وقد نتج عن الاستبيانات أن أكثر من نصف الجامعات الحكومية في كاليفورنيا تطبق ادارة الجودة الشاملة، وأن هنالك تحسن وتطور ظاهر على الخدمات الادارية في الجامعات التي بدورها تؤثر على الطالب.

وقام (Hernandez, 2002) بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم تم تطبيقها في جامعة تكساس التعليمية، هدفت إلى معرفة الآمال الأولية والظروف الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وكيفية تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس، وقد اختيرت عينة من (14) مدرسة من مدارس الولاية شملت المشرفين ومديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، حيث بلغ عددهم (13000) فرد باستخدام الاستبانة، أوضحت البيانات بأن إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءا بالمشرفين ثم مساعديهم للخدمات التدريسية ثم إدارة المدرسة فالمعلمين، وقد تم تدريب المديرين والمعلمين أثناء الخدمة على طريقة تقديم دروس مستمرة بهدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، كما توصلت إلى أن التطوير والتحسن المستمر لا يرتبط فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائدا.

أجرى (Hirtz, 2002) دراسة هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربوية السائد، ومؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري والحاصلة على جائزة الجودةعام 1995 ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانه وإجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج للقيادة والدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التعليمية واكل نمط قيادي إلى أخر له علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Wiklund,Klefsjö,Wiklund&Edvardsson,2003) هدفت الى التركيز على تحسين نوعية التعليم في الجامعات السويدية ومدى فاعلية ادارة الجودة الشاملة في تطوير سياسة التعليم العالي، وهدفت الى تقييم عمل الجامعات التي طبقت ادارة الجودة الشاملة لسنوات. أجريت الدراسة في السويد، وقد استخدمت المنهج التحليلي.

وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السويدية أدى الى تحسين وتطوير عملية التعليم، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع الابتكار والابداع المستمر لطلاب مؤسسات التعليم العالي، حيث أدخل النظام الشامل لإدارة الجودة الشاملة على التعليم العالي لتلبية احتياجات الطلبة والمعلمين والمدراء لتحسين جودة الانتاج التعليمي، ويعمل هذا النظام على دراسة متطلبات كل جامعة في السويد وتلبية احتياجاتها عن طريق بناء استراتيجيات وخطط حديثة تضمن التقدم المستمر اضافة الى حسين نوعية الانتاج التعليمي الذي بالتالي ينعكس على تقدم البلد تعليميا، اقتصاديا واجتماعيا.

دراسة (Gavriel & Romar,2006) هدفت إلى توضيح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك من خـلال تحديـد وتحليـل الأدوار المزدوجة للطلاب والمعلمين. كما ناقشت الدراسة بعض أوجه القصور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية ماساتشوستس الأمريكية إضافة إلـى تقيـيم مفهـوم الأدوار المزدوجة للطلاب، وتحليل علاقتها وأثرها على تقوية العملية التربوية من خلال التفاعل بين هذه الأدوار.دراسة تحليلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة فهم أدوار الطالب والمعلم، وكيفية تطبيق الجودة الشاملة فـي التعليم العالي بصورة أفضل. كما قدمت طريقة لتعزيز عملية التقويم كمقياس لجـودة التعلـيم،وتقديم إجراءات يمكن أن تقوي دافعية الطلاب للبحث عن المعرفة.

دراسة (Wilson, 2006) هدفت الى معرفة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين وتطوير مراكز الجامعة، ومدى مساهمتها في توفير الخدمات التعليمية اللازمة للطلاب. قد استخدمت المنهج التحليلي.وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مراكز الجامعة يضمن أعلى مستوى من الخدمة للطلاب وتوفير فرص العمل لهم بعد تخرجهم عن طريق ايجاد رابط بين تخصصاتهم وسوق العمل، حيث تعمل ادارة الجودة الشاملة على تحسين اداء الطلاب الأكاديمي الذي بالتالي يؤهله مهنيا كموظف في احدى الشركات، وذلك من خلال تدريب المدراء على نظم ادارة الجودة الاساسية التي توضح لهم كيفية التعامل مع الطلاب وأهمية توفير أفضل الخدمات لهم.

هدفت دراسة دل (Dill, 2007) إلى الكشف عن أهمية ضمان الجودة في التعليم العالي، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية المحافظة على جودة التعليم العالي للحصول على مستوى مرتفع من التحصيل الأكاديمي لتحقيق مستوى مرتفع لخريجي التعليم العالي، وتحسين مخرجات التعلم، حيث تهتم الجودة الأكاديمية بتطبيق معايير أكاديمية تتناسب مع سياسات التعليم العالي ومع مستويات محددة من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي على الطلبة الوصول إليها من خلال إشراكهم ببرامج تعليم خاصة. وبينت أن جميع البلدان تسعى لإيجاد إطارا وطنيا فعالا لضمان الجودة الأكاديمية يشمل تصنيف مناسب للدرجات الأكاديمية، يقوم على توفير معلومات صحيحة وموثوق بها على الجودة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Vanagas&Vilkas,2008) هدفت الى معرفة مدى تأثير تطبيق أنشطة ادارة الجودة الشاملة على تطوير وتحسين جامعة كاوناس للتكنولوجيا، وتهدف الى معرفة كيف تساعد ادارة الجودة الشاملة الجامعة على حل مشاكلها وتخطي العوائق التي تواجهها. أجريت الدراسة في ليتوانيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من 100 مدير في الجامعة خضعوا لبرامج ادارة الجودة الشاملة التدريبية.

وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة له أثر ايجابي على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كاوناس، حيث عملت على دمج معرفة الطلاب بتخصصاتهم مع سوق العمل ومتطلباته الذي ساعد على توفر فرص العمل بعد تخرجهم، وأيضا عملت ادارة الجودة الشاملة على اجراء تحسينات داخل الجامعة من حيث كيفية التعليم ووفرت طرق وخطط واستراتيجيات جديدة لتدريس الطلاب، الذي رسخ لديهم أهمية التعلم وكيفية دمج المعرفة مع معرفة سابقة وتحليلها.

قام سابرو وآخرون (Sârbu, et al, 2009) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية الجودة في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت أسلوب المنهج التحليلي. أجريت الدراسة في رومانيا. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توقعات متوسطة بخصوص ما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية في التعليم العالي، حيث يجب أن يتم اتباع نهج معين للجودة، من خلال التركيز على الطالب وليس بالنظر إليه كعميل، ولكن شريك في العملية التعليمية، والعمل خطوة خطوة، والعمل من خلال العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار تعقيد الحياة الاجتماعية والاقتصادية والطابع الديناميي للجودة، كما بينت الدراسة إن الجامعات في رومانيا بحاجة إلى إنشاء نظامهم القيمي لتلبية بعض المعايير المفروضة.

أجرى كاركوزا (Karkoszka, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن الجودة في التعليم العالي، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. أجريت الدراسة في أوروبا. أظهرت نتائج الدراسة أهمية تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي في أوروبا من خلال يجب تنفيذ قواعد نظام التعليم العالي من خلال الحفاظ على مستوى التعليم مطبق لمعايير الجودة، ونظام تعليمي متماسك ومرن، وبينت الدراسة أهمية الاعتراف بالمعارف والمهارات والمؤهلات في جميع بلدان الاتحاد الأوروبي لتطبيق الجودة.

أما تسندو وآخرون (Tsinidou, et al , 2010) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على محددات الجودة لخدمات التعليم التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في اليونان وقياس أهميتها بالنسبة للطلبة، أجريت الدراسة على (300) طالب في مؤسسات التعليم العالي في لاريسا اليونان، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة تأثير الجودة على الطلبة بشكل كبير، حيث أنها مكنت موظفي التعليم الاستفادة من التدريب لتحسين لغتهم ومهارات التواصل لديهم، بالإضافة إلى تحسين مهارات التفاعل في الفصول، الأمر الذي قلل من حالات وجود موظفين غير مبالين. بالإضافة إلى أن الجودة تساهم في توفير معلومات دقيقة عن جميع جوانب دراسات الطلاب، وتعمل على توفير الكتب المدرسية والمجلات، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي على تعزيز القدرة التنافسية لخريجيها.

دراسة (Ali &Shastri, 2010) هدفت الى معرفة المتطلبات التي يحتاجها التعليم العالي لإجراء التحسينات، ومعرفة أثر تعزيز ادارة الجودة الشاملة على التعليم العالي، ومدى ملاءمته لظروف التعليم العالي في الدول النامية التي تعاني من قلة الأموال وهدفت الى كشف العلاقة بين الجودة الشاملة والتنمية الاقتصادية، وأيضا معرفة مدى فاعلية خطط ادارة الجودة الشاملة على تقدم التعليم العالي. أجريت الدراسة في الهند، وقد استخدمت المنهج التحليلي.

توصلت الدراسة الى ان ادارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحسين مؤسسات التعليم العالي في الهند، حيث أنها تعمل على معالجة القضايا الادارية مما يزيد من جودة الانتاجية للجامعات، وتعمل ادارة الجودة الشاملة على توفير الرضا للطلاب وتقديم الافضل لهم. كما أن جودة التعليم يأخذ البيئة الخارجية للطلاب ليس فقط الشؤون الجامعية كما تدرس متطلبات سوق العمل، وبذلك تعمل ادارة الجودة الشاملة على تنمية الجانب الاجتماعي والاقتصادي اضافة الى التعليمي. ونتج أيضا أن ادارة الجودة الشاملة تساعد مؤسسات التعليم العالي لتصبح أكثر ابتكارا الذي بالتالي ينعكس على جودة انتاج المعرفة.

دراسة (Ali & Shastri,2010) هدفت الى ابراز دور ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة أثر تنفيذه ادارة الجودة الشاملة في الجامعات. أجريت الدراسة في الهند، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كان له أثر ايجابي على ارضاء الطلبة وتلبية احتياجاتهم، الذي ساهم بشكل كبير في تطوير العملية التعليمية في الهند والذي بدوره ينعكس على القطاع الاقتصادي والاجتماعي ويطوره، وتعمل ادارة الجودة الشاملة الى التغيير والتحسين من أداء الموظفين والعاملين في القطاع التعليمي لضمان سير العملية التعليمية في مجراها الطبيعي.

دراسة (Al-Tarawneh, 2011) هدفت الى اكتشاف أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم العالي. أجريت الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي كان له اثر ايجابي انعكس على نظام القطاع التعليمي، حيث أن ادارة الجودة الشاملة تعمل على التحسين المستمر في أداء القطاع. وقد بينت الدراسة أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي ساعد في اثراء نوعية القوى العاملة الذي يستثمر لتحسين نوعية الحياة بشكل عام. وقد أوضحت الدراسة عن مدى الارتباط الوثيق بين القطاع التعليمي والقطاع الاقتصادي.

دراسة (Al-Amri, 2012) هدفت الى التركيز على ممارسة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، ومدى تأثير ادارة الجودة الشاملة على الطالب والوضع الاقتصادي بشكل عام. أجريت الدراسة في اليمن، وقد استخدمت المنهج التحليلي.

وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الجامعات الحكومية في اليمن ساهم بشكل ايجابي في ازدهار وتحسين نوعية التعليم، وتوفير الخدمات التعليمية للطلاب الذي بالتالي

ينعكس على تحصيلهم الأكاديمي وستضمن لهم فرص توظيف جيدة، حيث يعتبر الطالب اداة تحرك سوق العمل وتساعد على تحسين وتنمية الاقتصاد. ولكن لوحظ نتيجة الاستبيانات أن عددا قليلا من الجامعات طبقت ادارة الجودة الشاملة بشكلها الصحيح في اليمن.

دراسة (Al-Amri&BinBon ,2012) هدفت الى قياس ادارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اضافة الى معرفة أثر متغيرات (الجنس، العمر، الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية) في استجابة اعضاء هيئة التدريس لإدارة الجودة الشاملة.أجريت الدراسة في اليمن، وقد استخدمت المنهج المسح البياني والتحليل الإحصائي حيث تكونت العينة من 262 من أعضاء هيئة التدريس في جامعات يمنية مختلفة.

وقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق وممارسة ادارة الجودة الشاملة على الجامعات اليمنية ساهمت في تخطي العقبات والصعوبات التي تواجه التعليم في اليمن، وأظهرت النتائج أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعد مظهر من مظاهر الحداثة وذلك يجعل الجامعات أقل اندفاعا لتطبيقه لان تطبيقه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والالتزام ومن جميع أعضاء المؤسسة.

في دراسة رز وجونيو سابيو (Ruiz & Junio-Sabio, 2012) هدفت إلى الكشف عن الجودة في التعليم العالي في الفلبين، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. اجريت الدراسة في جامعة بيلونك Polychnic الفلبين. أظهرت نتائج الدراسة وجود الجهود المختلفة في الفلبين لضمان الجودة لديها بذلت من قبل الحكومة بالتعاون مع القطاع الخاص، وبينت أن عملية ضمان الجودة هو عملية ديناميكية تتكيف مع البيئة التعليمية المتغيرة والمتطورة، ويجب أن تصبح جزءا أساسيا من الإدارة المؤسسية والتخطيط في التعليم العالي في الفلبين.

دراسة (Zabadi,2013) هدفت الى معرفة أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي. أجريت الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة كان له أثر ايجابي على مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقد سجلت مؤشرات ادارة الجودة أعلى المستويات خلال السنوات الأخيرة الماضية. وتبين أن ادارة الجودة الشاملة تضمن التطور المستمر لأساليب التعليم المعتمد في الجامعات الذي بدوره يؤثر على تطور القطاع التعليمي والاقتصادي والاجتماعي، ويرفع مستوى التنافسية بين الجامعات الأردنية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي، وواقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة، والمعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، وجودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي، والكشف عن ضمان الجودة في التعليم العالي وأهمية ذلك على مؤسسات التعليم العالي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Saroja&Sujatha,2000) ونتائج دراسة الطلاع (2005)، ودراسة الآغا والآغا (2010)، والتي أظهرت أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة حققت تطويرا كبيرا في التعليم الجامعي، وأن هناك مستوى متوسط من عناصر الاعتماد والجودة متوفرة في الجامعات، وأن هناك اختلاف بين مؤشرات ومعايير توكيد الجودة والاعتماد فى إعدادها وصياغتها وعمقها واتساعها باختلاف الدول التى تطبقها. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي.

فيما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (رسلان،2007**)** ودراسة (Sârbu, et al, 2009) ودراسة الدقي (2006) والتي أظهرت أن الكلية تهتم بتقدير الإحتياجات الأكاديمية من خلال إجراء تقييم دوري عن طريق إعداد استبانات. وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد المنهجية ومتغيرات الدراسة، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في حداثتها ومجتمعها إذ تتناول مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المملكة العربية السعودية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطويرها لاستراتيجية تهدف لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المقررة في المملكة العربية السعودية. والتي من شأنها أن تدعم وتحسن من العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والإرتقاء بها إلى المستوى المطلوب ومواكبة التغييرات والمستجدات العصرية تحقيقاً للأهداف المرسومة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تهدف الدراسة التوصّل إلى بناء إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة منهجيّة البحث المسحي– التطويري بناء على المراحل والإجراءات الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة ببناء الإستراتيجية. تبحث هذه المرحلة عن معايير الجودة، والتخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي بناء على هذه المعايير.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات وتبيان علاقتها ببعض. تم في هذه المرحلة استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الإستراتيجية وتعريفها وتوضيح علاقتها مع بعضها البعض، من خلال تحليل الأدب المتضمن تطبيق معايير الجودة.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات المتعلقة بواقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الجامعات الثلاث الآتية؛ جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره للعام الدراسي (2014/2013)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (1): العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث محل الدراسة

الرقم	الجامعة	العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس
1	جامعة الملك سعود	6322
2	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	3426
3	جامعة الأميرة نوره	1767
الإجمالي		**11515**

المصدر: وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، 2014

عينة الدراسة

تم اخذ عينة بالطريقة الطبقية العشوائية لتمثيل مجتمع العينة، حيث تم توزيع (300) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الجامعات الثلاث محل الدراسة، حيث تم استرداد (230) استبانة أي ما نسبته (76.6%)، وتم استبعاد (30) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل، ليبلغ عدد العينة من (200) فرد. وفيما يلي وصف لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الكلية	انسانية	119	%59.5
	علمية	81	%40.5
	الكلي	**200**	**%100**
المؤسسة التعليمية	جامعة الملك سعود	95	%47.5
	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية	80	%40.0
	جامعة الأميرة نورة	25	%12.5
	الكلي	**200**	**%100**
الجنس	ذكر	110	%55.0
	انثى	90	%45.0
	الكلي	**200**	**%100**
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	74	%37.0
	من5-10 سنوات	72	%36.0
	اكثر من 10 سنوات	54	% 27.0
	الكلي	**200**	**%100**
الرتبة الاكاديمية	دكتور	78	%39.0
	مشارك	60	%30.0
	مساعد	62	%31.0
	الكلي	**200**	**%100**

يتضح من الجدول (2) أن نسبة العينة التي تتبع للكليات الانسانية (59.5%)، بينما كانت حصة الكليات العلمية (40.5%). ويتضح أن نسبة العينة الذين مؤسساتهم العلمية (جامعة الملك سعود) بلغت (47.5%)، وبلغت نسبة العينة الذين مؤسساتهم العلمية (جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية) (40.0%)، كما بلغت نسبة العينة   الذين مؤسساتهم العلمية (جامعة الأميرة نورة) (12.5 %).

ويتضح أن نسبة العينة الذكور (55.0%)، بينما كانت حصة الاناث من العينة (45.0%). ويتضح أن نسبة ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) بلغت (37.0 %)، في حين بلغت نسبة من خبرتهم (من 5-10 سنوات) (36.0%)، وبلغت نسبة من خبرتهم (اكثر من 10 سنوات) (27.0%). ويتضح أن نسبة العينة الذين رتبتهم الاكاديمية (دكتور) (39.0%)، بينما كانت نسبة من رتبتهم الاكاديمية (مشارك) من العينة (30.0%)، وكانت نسبة من رتبتهم الاكاديمية (مساعد) (31.0%).

ولدى تفحص النتائج المشار إليها في الجدول (1) بخصوص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة، ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، لجمع البيانات والمعلومات وذلك للكشف عن واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، بعد تحديد المجالات الرئيسة للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال، وذلك في ضوء مراجعة الأدبيات في مجال تنمية الموارد البشرية من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث مثل

(صبري،2009) و(Karkoszka, 2009). حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين، هما:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية، وهي: الكلية، والمؤسسة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة، وتم تقسيمهم إلى المجالات التالية:

المجال الأول وهو السياق المؤسسي ، ويشمل على (13) فقرة.

المجال الثاني وهو جودة التعلم والتعليم ، ويشمل على (15) فقرة.

المجال الثالث وهو دعم تعليم الطلبة ، ويشمل على (10) فقرات.

المجال الرابع وهو دعم البنية التحتية ، ويشمل على (13) فقرة.

المجال الخامس وهو الإسهامات الاجتماعية ، ويشمل على (9) فقرات.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال التأكد من:

- **صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات التربوية لا سيما الإدارة التربوية لتقديم رأيهم فيما إذا كانت الفقرات تقيس ما وضعت لأجله، ليتم اختيار الفقرات التي سيجمع عليها المحكمون وتم تعديل الفقرات المقترحة سواء بالحذف أو الإضافة.

- **ثبات الأداة:**

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	السياق المؤسسي	0.748
2	جودة التعلم والتعليم	0.882
3	دعم تعليم الطلبة	0.693
4	دعم البنية التحتية	0.867
5	الإسهامات الاجتماعية	0.831
	الكلــي	**0.804**

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (3) بامتياز الأداة بمعامل ثبات مرتفع حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.084) مما يفيد قدرة الاستبانة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.882) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.693)، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة الدراسة وزعها الباحث على أفراد عينة الدراسة.

كما تم تقسيم الدرجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:-

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(1-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.34-3,67).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68-5).

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:-

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

5-1/3=4/3=1.33 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (1- 2.33) منخفض.

من (2.34-3.67) متوسط.

من (3.68-5) مرتفع.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع الأداة واستخراج الصدق والثبات، سوف تتمثل المعالجات الإحصائية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة في الآتي:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار(ت) للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار توكي (Tukey's test) للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاهات دلالة الفروق إن وجدت.
- اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.

المرحلة الرابعة:

بناء على نتائج الدراسة سوف يتم بناءالإستراتيجية على النحو الآتي:

- بناء الإستراتيجية اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.
- استخراج الاختلاف بين الواقع والمأمول ضمن مجالات تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.
- الخلفية الأدبية للإستراتيجية.
- توضيح الشكل العام للإستراتيجية والمراحل التي سوف تمر بها، حيث مرحلة التخطيط للتخطيط، وهي مرحلة الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي اللازم، وتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، وبعدها وضع استراتيجيات التخطيط والمكونة من الرؤية والرسالة والأهداف وخطة العمل.
- تصديق الإستراتيجية.

المرحلة الخامسة:

تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة، وفيما يلي عرض لما توصلت له الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول والذي ينص على: " ما واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**"**

يظهر الجدول رقم (4)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أثر بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية مقسمة إلى مجالاتها، والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يلي:

الجدول (4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	السياق المؤسسي	3.40	0.43	متوسطة
2	جودة التعلم والتعليم	3.07	0.46	متوسطة
3	دعم تعليم الطلبة	3.22	0.47	متوسطة
4	دعم البنية التحتية	3.02	0.54	متوسطة
5	الإسهامات الاجتماعية	2.49	0.49	متوسطة
الكلي		**3.04**	**0.35**	**متوسطة**

أظهرت النتائج أن مجال السياق المؤسسي حصل على متوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.43)، كما حصل مجال جودة التعلم والتعليم على متوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.46)، وحصل مجال دعم تعليم الطلبة على متوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.47)، كما حصل مجال دعم البنية التحتية على متوسط حسابي بلغ (3.02)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وحصل مجال الإسهامات الاجتماعية على متوسط حسابي بلغ (2.49)، وانحراف معياري بلغ (0.49).

مجال السياق المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال السياق المؤسسي كما هو مبين في الجدول رقم (5):

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال السياق المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
8	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة	3.82	1.4	1	مرتفعة
13	تحرص ادارة الجامعة على إشراك العاملين في ملكية الوظيفة لإثراء العمل الوظيفي.	3.8	1.0	2	مرتفعة
1	تحرص إدارة الجامعة على ان تكون اولوياتها انشاء جيل واع.	3.71	0.8	3	مرتفعة
11	تحرص إدارة الجامعة على الإستجابة بسرعة للطلبات من خلال وجود نظم صريحة.	3.70	0.9	4	مرتفعة
7	تقوم إدارة الجامعة بإعداد مراجعة شاملة لنمط الإدارة تحقيقاً لمفهوم الجودة بشكل مستمر.	3.60	0.6	5	متوسطة
3	تتبع إدارة الجامعة فلسفة مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.	3.50	1.0	6	متوسطة
2	تسعى ادارة الجامعة لأن يكون كل شخص مسؤولا في موقعه.	3.41	1.3	7	متوسطة
4	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات في التنظيم الإداري بشكل مستمر بما تقتضيها مصلحة الجامعة.	3.40	1.3	8	متوسطة
9	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية الخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.39	1.1	9	متوسطة
5	تتابع ادارة الجامعة الإجراءات الإدارية للكشف عن المشكلات التي تحدث والعمل على حلها حال وقوعها.	3.30	1.5	10	متوسطة
6	تحرص إدارة الجامعة على اتباع آلية للرقابة والمحاسبة لتقوم بعملها بكل شفافية.	3.00	1.6	11	متوسطة
10	تحرص إدارة الجامعة على الإستجابة بسرعة للطلبات من خلال وجود نظم واضحة للتواصل.	2.80	1.4	12	متوسطة
12	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.	2.60	1.6	13	متوسطة
الكلي		**3.40**	**0.4**		

يظهر الجدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.82 -2.60) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.4). وجاءت الفقرة (8) التي تنص على أنه:" تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.82)، وانحراف معياري بلغ (1.4)، وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، وانحراف معياري بلغ (1.6).

مجال جودة التعلم والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة جودة التعلم والتعليم كما هو مبين في الجدول رقم (6):

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال جودة التعلم والتعليم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
20	توضح إدارة الجامعة مقومات الجودة الشاملة لجميع العاملين.	3.96	1.33	1	مرتفعة
15	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ برامج تبادل للطلبة وأعضاء هيئة التدريس بينها وبين الجامعات الاخرى.	3.73	1.07	2	مرتفعة
23	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لمهارات التدريس.	3.58	0.91	3	متوسطة
19	توضح إدارة الجامعة أساس الجودة الشاملة لجميع العاملين.	3.56	1.41	4	متوسطة
17	تستقطب ادارة الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين من دول اخرى.	3.39	1.31	5	متوسطة
27	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء.	3.34	1.11	6	متوسطة
25	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لأساليب التدريس.	3.18	0.64	7	متوسطة
18	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.	3.00	1.13	8	متوسطة

16	تحرص ادارة الجامعة على متابعة كل ما يطبق في الجامعة.	2.96	1.72	9	متوسطة
22	تحث إدارة الجامعة العاملين على العمل بأسلوب فرق العمل.	2.96	1.46	10	متوسطة
21	تركز إدارة الجامعة على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصلوا عليها.	2.79	1.71	11	متوسطة
14	تحرص ادارة الجامعة على متابعة كل ما هو جديد.	2.65	1.4	12	متوسطة
24	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لطرق التدريس.	2.50	1.64	13	متوسطة
26	تقوم إدارة الجامعة بوضع الخطط وتطويرها وفحصها لتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم.	2.49	1.63	14	متوسطة
28	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تعالج الأخطاء.	1.94	1.42	15	منخفضة
	الكلي	**3.07**	**0.46**		**متوسطة**

يظهر الجدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.96 -1.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.07). وجاءت الفقرة (20) التي تنص على أنه:" توضح إدارة الجامعة مقومات الجودة الشاملة لجميع العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.96)، وانحراف معياري بلغ (1.33)، وجاءت الفقرة (28) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تعالج الأخطاء " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.94)، وانحراف معياري بلغ (1.42).

مجال دعم تعليم الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة دعم تعليم الطلبة كما هو مبين في الجدول رقم (7):

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم تعليم الطلبة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
33	تشجع ادارة الجامعة على مشاركة الطلبة في المحافل الدولية.	3.70	0.80	1	مرتفعة
31	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الرياضية.	3.54	0.91	2	متوسطة
36	تؤكد إدارة الجامعة على إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين والطلبة.	3.53	1.36	3	متوسطة
37	تهتم إدارة الجامعة بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	3.44	1.17	4	متوسطة
32	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الفنية.	3.42	1.23	5	متوسطة
34	تشجع ادارة الجامعة على مشاركة الطلبة في المحافل الاقليمية.	3.32	1.05	6	متوسطة
38	تحرص إدارة الجامعة على تصميم برامج تشجع التبادل الثقافي للطلبة بين الجامعات.	3.13	0.34	7	متوسطة
29	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبادئ الديموقراطية بين الطلبة.	2.98	0.75	8	متوسطة
35	تعمل إدارة الجامعة على الكشف على حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها.	2.63	1.44	9	متوسطة
30	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية.	2.57	1.72	10	متوسطة
الكلي		**3.23**	**0.47**		**متوسطة**

يظهر الجدول رقم (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.70 -2.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.23). وجاءت الفقرة (33) التي تنص على أنه:" تشجع ادارة الجامعة على مشاركة الطلبة في المحافل الدولية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.8)، وجاءت الفقرة (30) والتي تنص على أنه: " تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وانحراف معياري بلغ (1.72).

مجال دعم البنية التحتية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم البنية التحتية كما هو مبين في الجدول رقم (8):

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم البنية التحتية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
47	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية.	3.46	0.84	1	متوسطة
46	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.	3.30	1.32	2	متوسطة
48	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات والدوائر الإدارية.	3.24	1.30	3	متوسطة
49	تحدد الجامعة معايير دقيقة لاختيار أعضاء هيئة التدريس بحيث تتفق واحتياجات الكلية.	3.15	0.53	4	متوسطة
43	تحرص إدارة الجامعة على أن تقدم مكتبة الجامعة ومختبراتها خدماتها الكافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية.	3.11	0.46	5	متوسطة
42	تقوم ادارة الجامعة بتوفير مختبرات مجهزة بأجهزة حديثة.	3.10	1.03	6	متوسطة
40	تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب اللازمة للعملية التعليمية التعلمية.	3.09	1.16	7	متوسطة
41	تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة للعملية التعليمية التعلمية.	2.92	1.4	8	متوسطة
50	تركز إدارة الجامعة على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصل عليها.	2.86	0.76	9	متوسطة
39	توفر الجامعة قاعات تدريس مناسبة وتفي باحتياجات العملية التعلمية.	2.85	1.77	10	متوسطة
51	تمنح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.	2.82	0.69	11	متوسطة
44	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين فيها في الندوات والمؤتمرات العلمية.	2.77	1.00	12	متوسطة
45	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس بغرض رفع كفاءة أدائهم.	2.56	1.46	13	متوسطة
الكلي		**3.02**	**0.54**		**متوسطة**

يظهر الجدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.46 -2.56) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.02). وجاءت الفقرة (47) التي تنص على أنه:" تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وجاءت الفقرة (45) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس بغرض رفع كفاءة أدائهم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (1.46).

مجال الإسهامات الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الإسهامات الاجتماعية كما هو مبين في الجدول رقم (9):

الجدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الإسهامات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
58	تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في إتخاذ القرار.	2.87	0.34	1	متوسطة
55	تهتم إدارة الجامعة بالاتصال والتواصل مع الخريجين.	2.83	1.17	2	متوسطة
59	تشارك ادارة الجامعة المجتمع المحلي بالمناسبات التي تحصل.	2.78	1.31	3	متوسطة
57	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجيها للمنافسة في السوق المحلي والعربي والعالمي.	2.58	0.49	4	متوسطة
54	تربط إدارة الجامعة مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا.	2.45	0.71	5	متوسطة
52	تحرص إدارة الجامعة على التنسيق والتعاون مع المؤسسات المجتمعية.	2.42	0.91	6	متوسطة
60	تقوم ادارة الجامعة بعقد دورات تدريبية لابناء المجتمع المحلي داخل حرمها الجامعي.	2.18	1.39	7	منخفضة
53	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها.	2.16	0.99	8	منخفضة
56	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها.	2.13	0.83	9	منخفضة
	الكلي	**2.49**	**0.49**		**متوسطة**

يظهر الجدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.87. -2.13) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.49). وجاءت الفقرة (58) التي تنص على أنه:" تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في إتخاذ القرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.34)، وجاءت الفقرة (56) والتي تنص على أنه: " تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.13)، وانحراف معياري بلغ (0.83).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير: الكلية، والمؤسسة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟**"**

1.الكلية:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الكلية (انسانية، علمية)، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الكلية الانسانية، وفئة الكلية العلمية، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الكليات الانسانية والعلمية

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
السياق المؤسسي	انسانية	3.4111	.507	0.125
	علمية	3.3808		
جودة التعلم والتعليم	انسانية	3.0487	-.689	0.697
	علمية	3.0947		
دعم تعليم الطلبة	انسانية	3.2059	-.669	0.489
	علمية	3.2519		
دعم البنية التحتية	انسانية	3.0136	-.141	0.421
	علمية	3.0247		
الإسهامات الاجتماعية	انسانية	2.4855	-.098	0.404
	علمية	2.4925		
الكلي	**انسانية**	**3.0330**	**-.310**	**0.146**
	علمية	**3.0489**		

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الكليات الانسانية وفئة الكليات العلمية في جميع مجالات الدراسة، فقد كانت مستوى الدلالة اعلى من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا.

2. المؤسسات التعليمية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في دراسة أثر درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير المؤسسات التعليمية كما هي مبينة في جدول رقم (11):

الجدول (11): تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر تعزى لمتغير المؤسسات التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
السياق المؤسسي	بين المجموعات	3.284	2	1.642	9.675	0.000
	داخل المجموعات	33.438	197	0.170		
	المجموع	36.723	199			
جودة التعلم والتعليم	بين المجموعات	.278	2	0.139	.665	0.515
	داخل المجموعات	41.206	197	0.209		
	المجموع	41.484	199			
دعم تعليم الطلبة	بين المجموعات	1.698	2	0.849	3.925	0.021
	داخل المجموعات	42.612	197	0.216		
	المجموع	44.310	199			
دعم البنية التحتية	بين المجموعات	.856	2	0.428	1.500	0.226
	داخل المجموعات	56.185	197	0.285		
	المجموع	57.041	199			
الإسهامات الاجتماعية		.260	2	0.130	.534	0.587
	داخل المجموعات	47.935	197	0.243		
	المجموع	48.195	199			
الكلي	**بين المجموعات**	**.738**	**2**	**0.369**	**3.093**	**0.048**
	داخل المجموعات	**23.503**	**197**	**0.119**		
	المجموع	**24.241**	**199**			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في جميع المجالات، لأن مستوى الدلالة كانت اعلى من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا ما عدا مجالات (السياق المؤسسي، دعم تعليم الطلبة) فمستوى الدلالة عندها كانت أقل من (0.05).

ولمعرفة اين تكمن الفروق تم استخدام اختبار توكي للتحليل البعدي فأظهرت نتيجة هذا الاختبار الفروق كانت بين جامعة الملك سعود بمتوسط (3.496) وجامعة الامام محمد بمتوسط (3.378)، وجامعة الاميرة نورة بمتوسط (3.092) وكانت جامعة الامام محمد الاكثر توافقاً في مجال السياق المؤسسي، اما في مجال دعم تعليم الطلبة فقد كانت الفروق بين جامعة الملك سعود بمتوسط (3.019)، وجامعة الامام محمد بمتوسط (3.067) وجامعة الاميرة نورة بمتوسط (2.855) وكانت جامعة الامام محمد الاكثر توافقاً كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12): المقارنات البعدية بطريقة اختبار "توكي" في أثر درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير المؤسسات التعليمية

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي
السياق المؤسسي	جامعة الملك سعود	3.496
	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية	3.378
	جامعة الأميرة نورة	3.092
دعم تعليم الطلبة	جامعة الملك سعود	0193.
	جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية	0673.
	جامعة الأميرة نورة	855.2

3. الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الاناث، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
السياق المؤسسي	الذكور	3.3902	1.731	0.190
	الإناث	3.4094		
جودة التعلم والتعليم	الذكور	3.0006	1.956	0.164
	الإناث	3.1489		
دعم تعليم الطلبة	الذكور	3.1836	1.027	0.312
	الإناث	3.2744		
دعم البنية التحتية	الذكور	2.9678	6.355	0.012
	الإناث	3.0795		
الإسهامات الاجتماعية	الإناث	2.4374	0.686	0.409
	الذكور	2.5506		
الكلي	**الإناث**	**2.9959**	**0.452**	**0.502**
	الذكور	**3.0926**		

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث في مجال (دعم البنية التحتية)، فقد كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائيا، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث في هذه المجال، اما بقية المجالات فلم تكن هنالك فروق ذات دلالة احصائية.

4. سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في دراسة أثر درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما هي مبينة في جدول رقم (14):

الجدول (14): تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
السياق المؤسسي	بين المجموعات	.035	2	.018	.095	.909
	داخل المجموعات	36.687	197	.186		
	المجموع	36.723	199			
جودة التعلم والتعليم	بين المجموعات	.043	2	.021	.102	.903
	داخل المجموعات	41.441	197	.210		
	المجموع	41.484	199			
دعم تعليم الطلبة	بين المجموعات	.179	2	.089	.399	.671
	داخل المجموعات	44.131	197	.224		
	المجموع	44.310	199			
دعم البنية التحتية	بين المجموعات	.696	2	.348	1.217	.298
	داخل المجموعات	56.345	197	.286		
	المجموع	57.041	199			
الإسهامات الاجتماعية		.010	2	.005	.020	.980
	داخل المجموعات	48.185	197	.245		
	المجموع	48.195	199			
الكلي	**بين المجموعات**	**.080**	**2**	**.040**	**.325**	**.723**
	داخل المجموعات	**24.161**	**197**	**.123**		
	المجموع	**24.241**	**199**			

يشـــير الجـــدول أعـــلاه إلـــى عـــدم وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية عنـــد مســـتوى الدلالـــة (α≤0.05) في جميع المجالات، لأن مستوى الدلالة كانت اعلى من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا.

5- **الرتبة الاكاديمية:**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في دراسة أثر درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية كما هي مبينة في جدول رقم (15):

الجدول (15): تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
السياق المؤسسي	بين المجموعات	.097	2	.048	.260	.771
	داخل المجموعات	36.626	197	.186		
	المجموع	36.723	199			
جودة التعلم والتعليم	بين المجموعات	.141	2	.071	.336	.715
	داخل المجموعات	41.343	197	.210		
	المجموع	41.484	199			
دعم تعليم الطلبة	بين المجموعات	.045	2	.023	.101	.904
	داخل المجموعات	44.265	197	.225		
	المجموع	44.310	199			
دعم البنية التحتية	بين المجموعات	.148	2	.074	.257	.774
	داخل المجموعات	56.893	197	.289		
	المجموع	57.041	199			
الإسهامات الاجتماعية		.615	2	.308	1.274	.282
	داخل المجموعات	47.580	197	.242		
	المجموع	48.195	199			
الكلي	**بين المجموعات**	**.061**	**2**	**.031**	**.249**	**.780**
	داخل المجموعات	**24.180**	**197**	**.123**		
	المجموع	**24.241**	**199**			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في جميع المجالات، لأن مستوى الدلالة كانت اعلى من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث والذي ينص على: "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة؟

تم في المرحلة الأولى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي المعتمدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تم الكشف عن مستوى تطبيق معايير الجودة، ومن خلال الإجابة عن السؤال الأول، الذي تم التركيز به على السياق المؤسسي، وجودة التعلم والتعليم، ودعم تعليم الطلبة، ودعم البنية التحتية، والإسهامات الاجتماعية، حيث كانت الرتبة لجميع الفقرات في المجالات الخمسة متوسطة، الأمر الذي يعكس فجوة بين الواقع والمؤمل.

وبالتالي قامت الباحثة بوضع تصور لإدارة واضحة تقوم على تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وعليه تم بناء استراتيجية من خلال تركيز الأنشطة على عدد من المعايير للتطوير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات الثلاث الآتية؛ جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره بشكل خاص، والذي سوف يساهم في تطبيق أفضل لمعايير الجودة الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتوضيح المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي لتمكين الجامعات من تحقيق نتائج مرضية، وكسب رضا الطلبة وضمان ولائهم وإنتمائهم للجامعة بالإضافة إلى استقطاب أعداد جديدة من الطلبة للمواصفات التي تتمتع بها الجامعة.

تتضمن الإستراتيجية المقترحة عدد من المحاور التي تعكس العلاقات بين الأنشطة التكتيكية وإنجاز الأهداف الإستراتيجية الجامعات الثلاث الآتية؛ جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره، يتم من خلالها تطوير إدارة الجامعة وخبراتهم بهدف الوصول إلى تعليم جامعي مرتبط بالتطور والنمو، يمتاز بالقدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل إدارة الجامعة عنصر مهم في نجاح الجامعة وتحسين أدائها.

فالاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يسعى إلى تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج، وسعيا إلى تعظيم الاستفادة من كافة الجهود التعليمية من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية في الجامعات السعودية الثلاث محل الدراسة.

لذلك قامت الباحثة بإعداد خطوات مدروسة لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة لتحسين آلية تطبيقها في جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره، بواسطة ربط جميع العمليات المتعلقة بمعيار السياق المؤسسي، ومعيار جودة التعلم والتعليم، ومعيار دعم تعليم الطلبة، ومعيار دعم البنية التحتية، ومعيار الإسهامات الاجتماعية في جهد موحد لتدعيم الوصول للأهداف والغايات جميعها، وعليه تتكون الإستراتيجية من خمس مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.**

يبدأ التخطيط الاستراتيجي الفاعل بإعداد فاعل للتخطيط، مما يساعد في جعل الخطوات التالية تسير بيسر وسلاسة، وهذه المرحلة خطوة حاسمة تماماً لنجاح التعامل مع التخطيط الاستراتيجي، إذ تعمل على تعزيز الرغبة المؤسسية في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الإلتزام وبخاصة من مدير مؤسسات التعليم العالي أو القائمين عليها، والعمل على تحديد وتعريف أعضاء الفريق التخطيط، وتثقيف كامل المؤسسة، وبالأخص فريق التخطيط حول عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، مع تحديد أي نوع من الأشخاص خارج الفريق يمكن الإفادة منها.

يتم التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الثلاث محل الدراسة بإعداد فاعل للتخطيط من خلال استخدام العمليات الإدارية التي تركز على علاقة السبب والأثر مُمثل بعملية متكاملة تبدأ بالتخطيط لمعيار السياق المؤسسي من خلال حرص إدارة الجامعة على إيجاد فلسفة مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الإستراتيجية، وإحداث تغييرات في التنظيم الإداري بشكل مستمر، واتباع الإجراءات الإدارية للكشف عن المشكلات وآلية للرقابة والمحاسبة تقوم بعملها بكل شفافية، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة وعن الخدمات التي تقدمها، والإستجابة بسرعة للطلبات من خلال إيجاد نظم واضحة للتواصل ونظم صريحة، وإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات وفي ملكية الوظيفة لإثراء العمل الوظيفي.

وتركز مرحلة التخطيط على معيار جودة التعلم والتعليم من خلال حرص ادارة الجامعة على متابعة كل ما هو جديد، وتنفيذ برامج تبادل للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، واستقطاب ادارة الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين من دول أخرى، بالإضافة إلى توضيح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين، وتوعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصلوا عليها، وحث موظفيها على العمل بأسلوب فرق العمل، كما يجب أن تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لمهارات التدريس، وطرقه وأساليبه، ووضع خطط وتطويرها وفحصها لتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم، وإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم.

وتتمحور مرحلة التخطيط التخطيط على معيار دعم تعليم الطلبة من خلال اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق مبادئ الديموقراطية بين الطلبة، وتشجيع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية، والرياضية، والفنية، ومشاركتهم في المحافل الدولية والإقليمية، بالإضافة إلى الكشف عن حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها، والاهتمام بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.

ومن المحاور المهمة في هذه الاستراتيجية التي تركز عليها مرحلة التخطيط للتخطيط، معيار دعم البنية التحتية من خلال توفير الجامعة قاعات تدريس مناسبة وتفي باحتياجات العملية التعلمية، وأجهزة الحاسوب اللازمة للعملية التعليمية التعلمية، ومختبرات مجهزة بأجهزة حديثة، بالإضافة إلى التدريب بغرض رفع كفاءة الأداء لديهم، وعمل برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والتركيز على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصل عليها.

كما تركز مرحلة التخطيط على معيار الإسهامات الاجتماعية من خلال حرص إدارة الجامعة على التنسيق والتعاون مع المؤسسات المجتمعية، والتعامل مع شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها، وربط مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا، والتنسيق مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها، والاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في صناعة القرار.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية

يعتبر أنموذج SWOT من النماذج شائعة الاستخدام عند إعداد تصور للقرارات ذات البعد الاستراتيجي، والتي تمر بعدة مراحل متتالية ومرتبة تصل أحدها إلى الأخرى، حيث تدل كلمة

SWOT على الكلمات الأربعة التالية: نقاط القوة Strenghts ونقاط الضعف Weaknesses والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات (المخاطر التي تهدد المنظمة) Threats، ويتمتع هذا الأنموذج بالوضوح والعمق والتحليل والمرونة والفاعلية والتي تستهدف تحسين نوعية القرار المطلوب اتخاذه خلال تعرف الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً، سواء ما يمثل نقاط قوة أم ما يمثل نقاط الضعف، أم ما يمكن النظر إليه على أنه فرصة يجب الإستفادة منها، أم مخاطر وتهديدات يجب على متخذ القرار موجبتها والاعتراف بها.

تتناول هذه المرحلة تحليل جميع العوامل التي تؤثر في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الثلاث محل الدراسة، من خلال تعرف طبيعة الظروف المحيطة وكيفية تأثيرها؛ لذلك لابد من تحليل الأبعاد البيئية باستخدام أنموذج يتمتع بالعمق والتحليل، بناء عليه فقد تم استخدام أنموذج (SWOT) إذ يعد أداة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعترض جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره. وفيما يأتي عرض لتحليل الأبعاد البيئية لهذه الجامعات:

- **نقاط القوة:**

هناك مجموعة من نقاط القوة يمكن أخذها بعين الاعتبار والتي تتمثل في توجه إدارة الجامعات نحو التعامل مع المعيقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تنوع البرامج التدريبية التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين العمليات الإدارية التي تعنى بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات، بالإضافة إلى وجود بعض القيادات ذات التوجهات المستنيرة في الجامعات.

- **نقاط الضعف:**

هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الثلاث محل الدراسة لابد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع محاور الإستراتيجية، تتمثل في تتفاوت أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة من جامعة لآخرى، وعدم وضوح رؤية الجامعات فيما يتعلق بتحسين تطبيق الجودة الشاملة وتطويرها، وعدم تقبل بعض موظفين الإدارات للأنظمة الجديدة التي تسهم في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- الفرص:

هنالك العديد من الفرص التي من الممكن استغلالها في الجامعات يمكن ان تعزز من تطبيق معايير الجودة الشاملة اذا استخدمت بالشكل السليم، ومن اهمها ان يمتلك موظفي الادارات تصوراً وتطلعات وأهداف واضحة، من اجل تحسين المخرجات التعليمية وهذا الأمر يتطلب تبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى ذات التجارب الناجحة في تطبيق معايير الجودة الشاملة. ومن الفرص القوية أن المملكة العربية السعودية تخصص مبلغ كبير لتطوير القطاع التعليمي ومؤسسات التعليم العالي إذ أن هناك ميزانية وتمويل كبير يستخدم لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات.

- التهديدات:

هناك مجموعة من التهديدات التي تواجه الجامعات الثلاث محل الدراسة لابد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع محاور الإستراتيجية، تتمثل في عدم رضا اعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع عن مستوى الجامعة مما يؤدي إلى فقدانهم وبحثهم عن جامعات أخرى للالتحاق بها، بالإضافة إلى وجود بيئة منافسة قوية بين مؤسسات التعليم العالي.

في ضوء عرض أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تم وضع تصور لهذه العوامل موضح في الشكل (2).

	يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة
عوامل داخلية تحقق أهداف مؤسسة	**نقاط القوة** - توجه إدارة الجامعات نحو التعامل مع المعيقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة. - تنوع البرامج التدريبية التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين العمليات الإدارية التي تعنى بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات. - وجود بعض القيادات ذات التوجهات المستنيرة في الجامعات.	**نقاط الضعف** - تفاوت أساليب تطبيق معايير الجودة الشاملة من جامعة لأخرى. - عدم وضوح رؤية الجامعات فيما يتعلق بتحسين تطبيق الجودة الشاملة وتطويرها. - عدم تقبل بعض موظفين الإدارات للأنظمة الجديدة التي تسهم في تحسين آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة.
عوامل خارجية تحقق أهداف مؤسسة	**الفرص** - امتلاك موظفي الادارات تصوراً وتطلعات وأهداف واضحة. - تخصص المملكة العربية السعودية مبلغ كبير لتطوير القطاع التعليمي ومؤسسات التعليم العالي.	**التهديدات** - عدم رضا اعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع عن مستوى الجامعة. - وجود بيئة منافسة قوية بين مؤسسات التعليم العالي.

الشكل (2): تحليل الأبعاد البيئية باستخدام (SWOT)

المرحلة الثالثة: وضع رؤية استراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة وترجمتها إلى إجراءات.

هناك العديد من الاعتبارات الضرورية لنجاح مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط وهندسته، وهي:

- وضع استراتيجيات التخطيط يجب أن تتم في إطار مستقبلي، بمعنى أن يعتقد بإمكانية التنبؤ بأمور هامة مستقبلية، مع العمل بفاعلية على تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة.
- وضع استراتيجيات التخطيط تركز على الإبداع، فالأفكار المتحررة التي تتولد أثناء العملية تحتوي على العديد من البدائل التي يمكن للمنظمة أن تختار فيما بينها، لذلك فإن النجاح في هذه المرحلة يمكن تحقيقه عندما يكون هناك أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية في الحدود الواقعة.

- عند وضع الاستراتيجيات يجب صياغتها بشكل هندسي، لما في ذلك تنمية طريقة التفكير والقدرة على التحليل والاستدلال وحل المشكلات إلى إدارك العلاقات.

تشمل وضع الاستراتيجيات على أربعة عناصر، هي:

أولاً/ الرؤية: عند وضع الرؤية يجب معرفة أهمية الوعي بالمجتمع وفلسفته ومبادئة وتوجهاته، وبيئن نظام التعليمية الداخلية والخارجية معاً، تزود الرؤية بالمرجعية التي يستطيع من خلالها المشاركون في عملية التخطيط المشاركة في التسهيلات والنتائج، وتزود بالآلية اللازمة لتحديد المطلوب للوصول للنتائج المرغوبة.

ثانياً/ الرسالة: تؤكد الرسالة على وحدة الهدف لجميع العاملين في المنظمة، وتوفر أساساً لتخصيص موارد المنظمة، وترسي المناخ العام للمنظمة، وتسهل ترجمة الأهداف إلى هيكل يتضمن تخصيص المهام للأفراد المسؤولين داخل المنظمة.

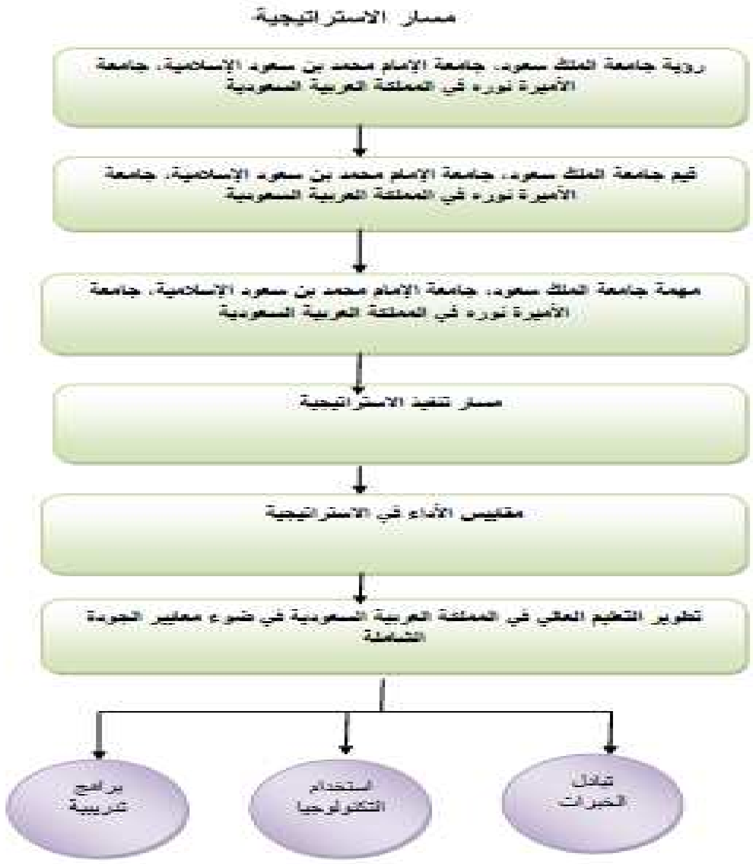
ثالثاً/ الأهداف: يساعد وضه الاهداف في تحويل الروية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء وتحويل الطموحات إلى واقع مرغوب، وتبرز أهمية الأهداف في كونها معياراً لاتخاذ القرارات، وهي وسيلة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة.

رابعاً/ خطة العمل: وجود خطة مكتوبة تحقق الالتزام من قبل الإدارة والموظفين وكل من له علاقة، كما إنها تقدم ميكانيكة قياس النجاح والأفكار لتحقيق الإنجاز المطلوب.

ولابد من رسم خريطة تحدد مسار اتجاه الإستراتيجية، إذ يوضح هذا المسار جميع التصورات الفكرية اللازمة لتحقيق بالأهداف وبذلك تمثل الأساس النظري الذي يتم الاعتماد عليه في وضع الخطط الإستراتيجية. وبالتالي التمكن من ترجمة الإستراتيجية إلى واقع عملي وتحديد كيفية تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

تعتمد الرؤية الإستراتيجية على التقسيم الزمني للأهداف المخطط لها، كما يجب أن تتصف بالمرونة التي تعطي الرؤى الإستراتيجية قدرة التكيف مع المتغيرات والمستجدات في السياق المؤسسي، وجودة التعلم والتعليم، ودعم تعليم الطلبة، ودعم البنية التحتية، والإسهامات الاجتماعية. ولا بد من التحقق من أن الإستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح الذي يركز على تطوير التعليم العالي، كما يجعل الاداريين في جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة

الأميرة نوره يتصفون بالمرونة والقدرة العالية على التكيف مع المستجدات التي تعنى بتطوير التعليم العالي، والشكل (3) يوضح خريطة الاستراتيجي.



الشكل (3): خريطة الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة بعد وضع استراتيجيات التخطيط، وذلك لقدرتها على بلورة طموح والآمال على أرض الواقع، وذلك بتلبية المطالب التي وضعتها الاستراتيجية.

يجب أن تصمم البرامج المعنية التي تعني في تطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره بعد مسح واقع تطبيقها، بما يتعلق بتطوير معيار السياق المؤسسي أن تقدم برامج تعنى بتضمين معلومات وافية عن الخدمات التي تقدمها الجامعات ضمن قاعدة بيانات مصصمة لهذا الغرض، وبرامج تعنى بتطوير الخبرات الإدارية للكشف عن المشكلات التي تحدث والعمل على حلها حال وقوعها، وبرامج

تحث على اتباع آلية للرقابة والمحاسبة لتقوم بعملها بكل شفافية، وبرامج تقوم على تدعيم إشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به، وبرامج تدرب إدارات الجامعة على الإستجابة بسرعة للطلبات من خلال وجود نظم واضحة للتواصل.

وفيما يتعلق بمعيار جودة التعليم والتعلم على الجامعات أن تقدم برامج تعنى بتوعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصلوا عليها، وبرامج تدعوا إلى متابعة ما هو جديد والتحسين المستمر لطرق التدريس، وبرامج تدرب على كيفية وضع الخطط وتطويرها وفحصها لتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم، وبرامج تحرص على إجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تعالج الأخطاء.

وفيما يتعلق بمعيار دعم تعليم الطلبة على الجامعات أن تقدم برامج تعنى بمشاركة الطلبة في المحافل الاقليمية، وبرامج تهتم بتطبيق مبادئ الديموقراطية بين الطلبة، وبرامج تعنى بالكشف على حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها، وبرامج تعنى بممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية.

وفيما يتعلق بمعيار دعم البنية التحتية على الجامعات أن تقدم برامج تعنى بتوعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصل عليها، وبرامج تفي باحتياجات العملية التعلمية، وبرامج تعنى بمنح أعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها، وبرامج تحرص على مشاركة العاملين فيها في الندوات والمؤتمرات العلمية، وبرامج تدريب أعضاء هيئة التدريس بغرض رفع كفاءة أدائهم.

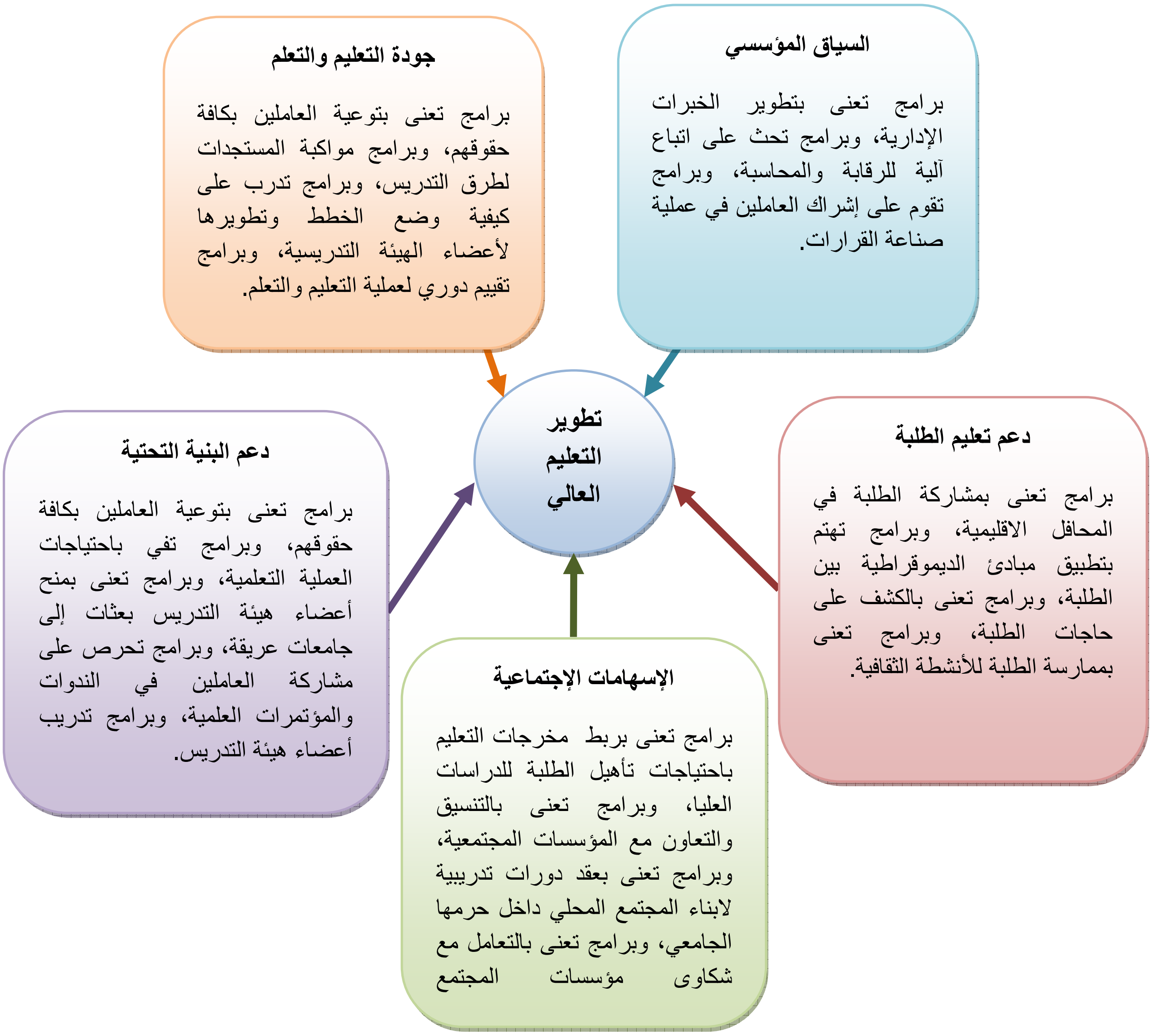
وفيما يتعلق بمعيار الإسهامات الإجتماعية على الجامعات أن تقدم برامج تعنى بربط مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا، وبرامج تعنى بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات المجتمعية، وبرامج تعنى بعقد دورات تدريبية لابناء المجتمع المحلي داخل حرمها الجامعي، وبرامج تعنى بالتعامل مع شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها.

وتم تصميم البرامج في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، للتمكن من تصميم البرامج وتنفيذها لابد من تحديد إمكانات الجامعات التي سوف تستفيد من هذه البرامج، وهنا لابد من الأخذ بعين الاعتبار أن هذه البرامج سوف تكون موجه إلى جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

ولكي تتمكن البرامج من تحقيق هدفها العام وأغراضها المحددة في الجامعات محل الدراسة، يجب أن تتضمن جميع معايير الجودة الشاملة والتي تتمثل في السياق المؤسسي، وجودة التعلم

والتعليم، ودعم تعليم الطلبة، ودعم البنية التحتية، والإسهامات الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني الذي من الممكن أن يساهم في مساندة وحدات التدريب والتطوير في جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره.

ولابد أن يكون هنالك تعاون متبادل بين جميع عناصر إدارة الجامعات لكي يتم تطوير التعليم العالي بهدف إدامة التميز والاستمرار في عمليات التنمية الهادفة إلى تعزيز عملية تطبيق معايير الجودة الشاملة، وبين الشكل(4) العناصر التي يجب التركيز عليها وعلى التفاعل فيما بينها بهدف تطوير وتقديم البرامج التي تخدم تطبيق الإستراتيجية.



الشكل (4): مكونات البرامج الأساسية اللازمة لتطوير التعليم العالي

ويوجد مجموعة من الاهتمامات والتساؤلات اللازمة لاتخاذ القرار عند التعامل مع عملية التقييم لنتائج البرامج وهي:

- إلى أي درجة نجح هذا البرنامج من تحقيق الأهداف التي وضعت عند تصميمه، والتي وضعت أساساً من أجل نجاح الاستراتيجية الموضوعة.
- الآثار المرتبطة بهذا البرنامج، فمعظم البرامج التربوية لها التأثيرات على فريق العمل وكذلك المجتمع، سواء كانت إيجابية أم سلبية، وهي تشكل دلالات واضحة من أجل تطوير البرامج وتحسينها.

- رد فعل المفيدين من البرنامج، وهذا يساعد على تحديد القيمة الاجتماعية لبرنامج ما، وكذلك الإشارة إلى طرق تطويره.
- تحقيق البرنامج للتأثيرات المتوقعة، وعناصر البرنامج التي تسبب في هذه الآثار على وجه التحديد، أي العلاقة بين السبب والمسبب.
- فاعلية الانفاق على هذه البرامج التربوية، وهذا الاهتمام أصبح بتصاعد لأن موارد العملية التربوية أصبحت محدودة، إذ أن التوجه أصبح إلى البرامج التي تحقق أكبر عائد بأقل تكلفة.

بعد الانتهاء من التقييم يجب العمل على تحديد الفجوات في الأداء الحالي والعمل على إصلاحها بأس شكل من الأشكال.

المرحلة الخامسة: تقييم الإستراتيجية وفاعليتها.

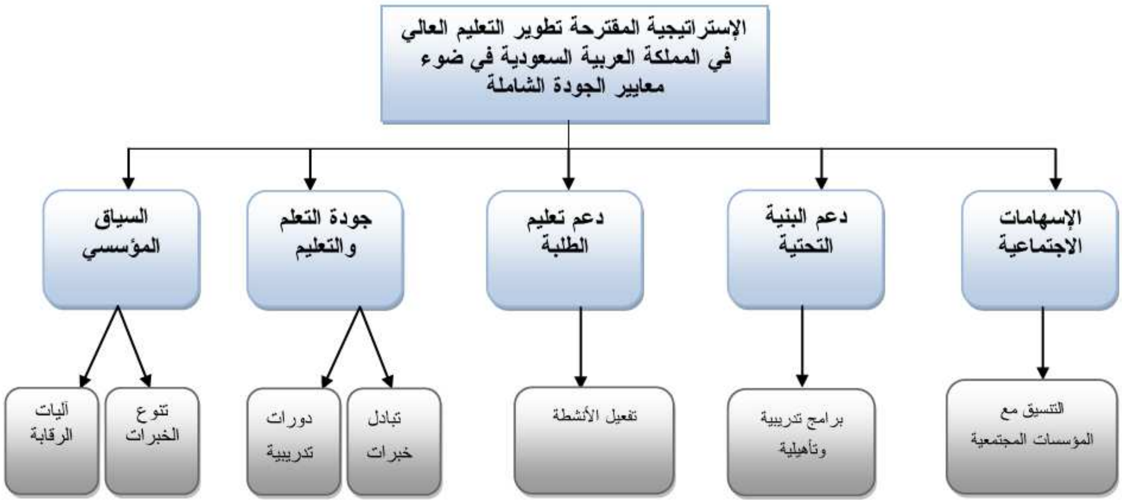
وفي هذه المرحلة يتم الكشف عن فاعلية الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نوره في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الكشف عن وقياس مدى قدرتها على تطوير التعليم العالي، ودرجة نجاح الإستراتيجية في تطويرها، وتعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة التي تسعى إلى تطوير الأداء.

كما يمكن تقييم فاعلية الإستراتيجية من خلال تقييم درجة فاعلية الإستراتيجية في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة من خلال نجاح مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات محل الدراسة بشكل خاص في تحديد احتياجاتها وانسجامها مع أهداف وطموحات طلبتها.

وفي ضوء تقديم مقترح الإستراتجية في مراحلها الخمسة، يمكن تقديم تصور شامل يتضمن جميع عناصر الإستراتيجية، والتي تتكون من الآتية:

- السياق المؤسسي.
- جودة التعلم والتعليم.
- دعم تعليم الطلبة.
- دعم البنية التحتية.
- الإسهامات الاجتماعية.

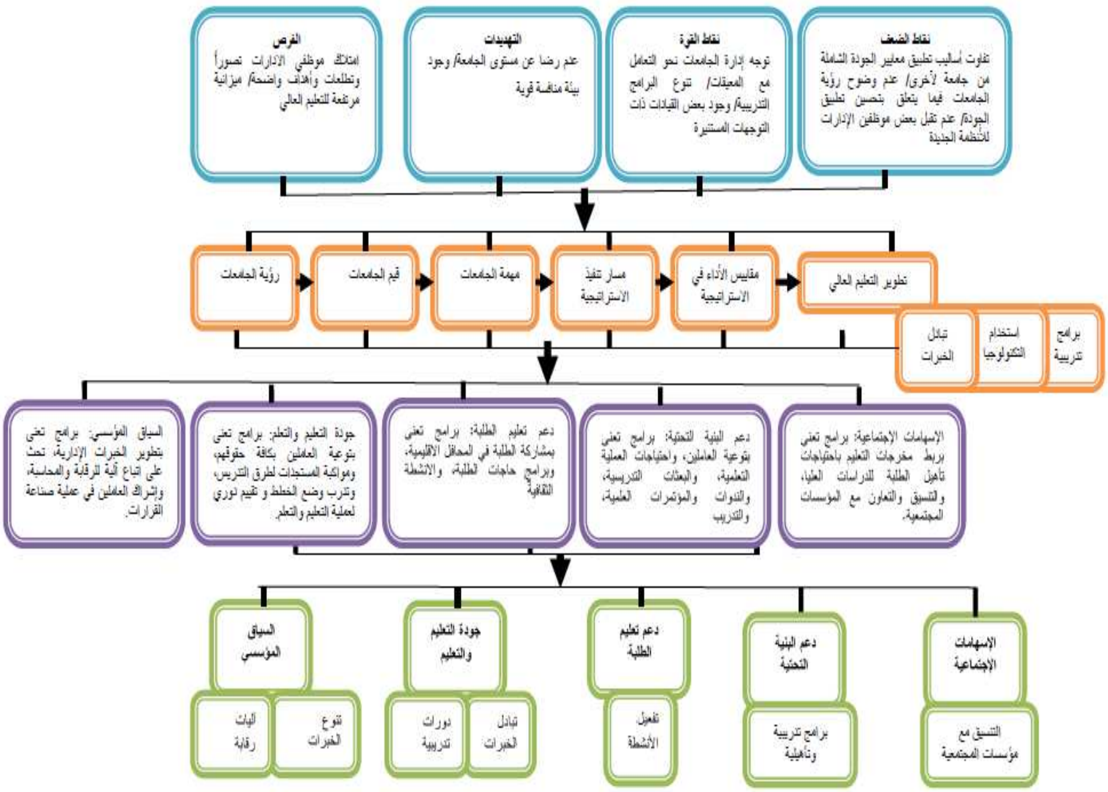
والشكل (5) يبين الإستراتيجية المقترحة تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة.



الشكل (5): الإستراتيجية المقترحة تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة

وبذلك تم استعراض مراحل الاستراتيجية، بدءاً من مرحلة التخطيط للتخطيط، والتي هي مرحلة الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي اللازمة لإنجاحة، ثم الانطلاق إلى مرحلة تحديد الأبعاد البيئية ومنه تعرف نقاط الضعف ونقاط القوة، والتهديدات والفرص المتاحة، وبعدها مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط، ثم إعداد البرامج وبدائله المناسبة، للعمل على قياس فاعلية الاستراتيجية.

وبذلك تكون نهاية مراحل بناء الاستراتيجية، حيث يجب أن نأخذ بعيد الاعتيار أن مراحل الاستراتيجية لا يمكن أن تكون فاعلة ومؤثرة إلا إذا كانت ضمن فلسفة المجتمع وأهدافة من بناء الإنسان، بالإضافة إلى الارتباط بالجذور والاتجاهات والتغيرات العالمية، والشكل (6) يوضح الإستراتيجية المقترحة تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة التكاملية.



الشكل (6): الإستراتيجية المقترحة تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة التكاملية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها كما يعرض للتوصيات التي انبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقا لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التطرق إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول والذي ينص على: " ما واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**"**

أظهرت النتائج أن مجال السياق المؤسسي حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال دعم تعليم الطلبة، يليه مجال جودة التعلم والتعليم، يليه مجال دعم البنية التحتية، يليه مجال الإسهامات الاجتماعية وحصل على أدنى متوسط ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تطبق معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، حيث أنه ما زال هناك إدراك غير كاف بما يتعلق بأهمية تطبيق معايير الجودة وأثرها الإيجابي على الجامعات. إذ أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يساهم ويدعم العملية التعليمية لمواجهة التحديات المفروضة عليه تحقيقا للأهداف المخطط لها.

مجال السياق المؤسسي

جاءت الفقرة (8) التي تنص على أنه:" تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة " في المرتبة الأولى ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تطبق معايير الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة المتمثلة بإمتلاك قاعدة بيانات ومعلومات لأهميتها في الكشف عن المشكلات التي تحدث والعمل على حلها.فضلا عن أهميتها في استرجاع وحفظ البيانات ووضع الحلول اللازمة للتغلب على الأزمات والمشكلات التي تعترض العملية التعليمية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Saroja&Sujatha,2000) والتي أظهرت أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة حققت تطويرا كبيرا في التعليم الجامعي.

وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به " بالمرتبة الأخيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تهتم بشكل متوسط بإشراك العاملين في عملية صنع القرار بالقسم الذي يعملون به، وأنها تهتم بشكل قليل بتوعية العاملين بحقوقهم والتي يجب أن يصلوا إليها. حيث أن إشراك العاملين في عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي يدعم العملية التعليمية ويحسن من الأداء الواجب عمله فيها.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Aly,Akpovi,2001) والتي أظهرت أن هناك تحسن وتطور ظاهر على الخدمات الادارية في الجامعات التي بدورها تؤثر على الطالب.

مجال جودة التعلم والتعليم

جاءت الفقرة (20) التي تنص على أنه:" توضح إدارة الجامعة مقومات الجودة الشاملة لجميع العاملين " في المرتبة الأولى ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تهتم بتوضيح كل ما يتعلق بالعمل لجميع العاملين وذلك لوعي إدارات الجامعات بأهمية مقومات الجودة الشاملة في دعم عمليتي التعلم والتعليم في الجامعة.كما يمكن أن يعزى إلى أن الجامعة مدركة لأهمية ان يعرف كل عامل فيها حقوقه وواجباته تحقيقا لمبدا المساواة في العمل الأمر الذي يشجع بالتالي العاملين على العمل بأمانه وإخلاص حرصا منهم على تنفيذ الأهداف المخطط لها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطلاع(2005) والتي أظهرت أن هناك مستوى متوسط من عناصر الاعتماد والجودة متوفرة في الجامعات .

وجاءت الفقرة (28) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تعالج الأخطاء " بالمرتبة الأخيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تهتم بشكل متوسط بتقييم عملية التعلم والتعليم الأمر الذي يؤدي إلى خلل في عملية الكشف عن عن الأخطاء وعدم معالجتها بشكل جيد. فضلا عن أهمية التقييم في دعم العملية التعليمية وتحسين أداء العاملين في الجامعة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رسلان،2007**)** والتي أظهرت أن الكلية تهتم بتقدير الإحتياجات الأكاديمية من خلال إجراء تقييم دوري عن طريق إعداد استبانات.

وجاءت الفقرة (45) والتي تنص على أنه: " تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس بغرض رفع كفاءة أدائهم " بالمرتبة الأخيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تهتم بشكل متوسط بتدريب أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مستوى أعضاء الهيئة التدريسية مقارنة مع الجامعات المنافسة الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم رضا الطلبة عن مستوى التعليم والبحث عن جامعات منافسة.

مجال الإسهامات الاجتماعية

جاءت الفقرة (58) التي تنص على أنه:" تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في إتخاذ القرار " في المرتبة الأولى ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تعتمد بشكل متوسط على التقنيات والموارد في الجامعة لتدعيم التواصل بينها وبين الطلبة لمشاركتهم في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المنشودة.

وجاءت الفقرة (56) والتي تنص على أنه: " تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها" بالمرتبة الأخيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجامعة تحرص بشكل قليل على التنسيق مع قطاعات الأعمال المتنوعة والتي من شأنها أن تتيح الفرصة للطلبة للمنافسة في السوق العربي والعالمي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sârbu, et al, 2009) والتي أن هناك توقعات متوسطة بخصوص ما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية في التعليم العالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير: الكلية، والمؤسسة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟**"**

1- الكلية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الكلية.

ويمكن أن يعزى إلى أن أدارة الجامعة تطبق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية بغض النظر عن الكلية، وأن الكلية سواء كانت علمية أم إنسانية فهي لا تؤثر بدرجة تطبيقهم الإدارة لمعايير الجودة الشاملة.

2- المؤسسات التعليمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤسسات التعليمية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارة الجامعة تطبق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى نظرا لاختلاف التشريعات والأنظمة والتعليمات التي تخضع لها كل مؤسسة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الآغا والآغا (2010) والتي أظهرت اختلاف مؤشرات ومعايير توكيد الجودة والاعتماد فى إعدادها وصياغتها وعمقها واتساعها باختلاف الدول التى تطبقها.

كما اتفقت مع نتائج دراسة الطلاع(2005) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير اسم الجامعة بين الجامعات.

3- الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارة الجامعة تتأثر في تطبيقها لمعايير الجودة بالجنس فنظرة المدراء الذكور لمعايير الجودة تختلف منها عند الإناث.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدقي (2006) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي.

5- سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة فيمكن أن يعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على تطبيق الإدارة في مؤسسات التعليم العالي لمعايير الجودة الشاملة وذلك لأن الجامعات تراعي على اختيار وتعيين الكفاءات وعقد دورات تدريبية بداية الخدمة تساعد في رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدقي (2006) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

6- الرتبة الاكاديمية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمجالات تطبيق معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الرتبة الأكاديمية لا تؤثر على درجة تطبيق الإدارة لمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، فالجميع في مؤسسات التعليم العالي يطبقون معايير الجودة الشاملة بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة، تتقدم الباحثة بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- **النتائج المتعلقة بالمجال الأول:** أن إدارة الجامعة تقوم بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون بدرجة متوسطة، ولذلك توصي الباحثة بضرورة إشراك الطلبة بعمليات صنع القرار وتمكينهم بشكل أكبر لتحفيزهم على الإبداع والتغيير.
- **النتائج المتعلقة بالمجال الثاني:** أن إدارة الجامعة تقوم بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم بدرجة متوسطة، ولذلك توصي الباحثة بضرورة عمل تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم باستخدام الاستبانات والمسوحات التي من شأنها الكشف عن الأخطاء بوقت مبكر والتعامل معها بشكل أكبر.
- **النتائج المتعلقة بالمجال الثالث:** أن إدارة الجامعة تشجع على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية بدرجة متوسطة، ولذلك توصي الباحثة بضرورة عمل مجموعة من الأنشطة الثقافية وتعزيز ممارسة الطلبة لها .
- **النتائج المتعلقة بالمجال الرابع:** أن إدارة الجامعة تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، ولذلك توصي الباحثة بضرورة بعمل مزيد من الدورات والمؤتمرات التدريبية لزيادة كفاءتهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية حول العملية التعليمية.
- **النتائج المتعلقة بالمجال الخامس:** أن إدارة الجامعة تنسق مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها بدرجة منخفضة، ولذلك توصي الباحثة بضرورة التنسيق مع مؤسسات الأعمال المختلفة للتعرف على التقنيات المتوافرة لديها بما يخدم متطلبات المجتمع وتوجيه طلبتها نحوها.

تطبيق الاستراتيجية التي تم بناؤها لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بناء على معايير الجودة.

توصيات عامة:

- إجراء دراسات شبيهة تتناول أهمية واقع تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في جامعات المملكة العربية السعودية المختلفة.
- إجراء دراسات مقارنة لمدى تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة بين جامعات المملكة العربية السعودية المختلفة.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

القرآن الكريم

السنة النبوية

إبراهيم، عصمت مطاوع، (2003). **الإدارة التربوية فى الوطن العربى، أوراق عربية – عالمية،** القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الإبراهيمي، عدنان، (1997). **فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، العراق.

أحمد، إسماعيل حجى، (2000). إدارة **بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة،** القاهرة: دار الفكر العربى.

أحمد سيد، مصطفى، (2008). تحديات **العولمة والإدارة الإستراتيجية، مهارات التفكير الأستراتيجى،** القاهرة: دار النهضة العربية.

ادحيريج، صالح (2012). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة في **المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.**

إدريس، جعفر وأحمد، أحمد والأختر، عبدالرحمن (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، **مجلة أماراباك،** المجلد الثالث، العدد السابع، 39-62.

اشتيه، عماد. (2007). معوقات الوصول إلى الجودة الشاملة في تطبيق مقررات التدريب الميداني في تخصص الخدمة الاجتماعية في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس المفتوحة.

www.qou.edu

الآغا، وفيق والآغا، ايهاب (2010). استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الاداء الجامعي، **ورقة بحثية،** كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.

البلاع، فوزية (2007). **إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

بن عبود، علي أحمد، (2003). **إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.

بني مصطفى، سهيل (**2012**). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة)، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) /مجلة عربية اقليمية محكمة**، العدد الثامن والعشرون.

بوكميش، العلي، (2011). **إدارة الجودة الشاملة آيزو** 2000، عمان: دار الراية.

بين النظرية والتطبيق. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد (1).

الجضعي، خالد بن سعد.(2005). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.

الجودة، محفوظ (2004). **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، عمان: دار وائل.

الجودة، محفوظ .(2009، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، عمان: دار وائل.

الحربي، حيادة (2003). **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الحسيني، فلاح (2000). **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر.

الدجني، اياد (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الدقي، أمين (2006)، **واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الإسلامية، غزة، فلسطين.

رسلان، يسري (2007). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية و الواقع جربة آداب المنيا نموذجا، **ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي.**

الزعبي، ميسون (2013). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، **دراسات العلوم التربوية**، المجلد (40)، الملحق (2): 583-597.

زيدان، سلمان.(2012). المسايرة المتوازنة لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالتعليم الجامعي.

d_zedain25@yahoo.com

السعد، مسلم ومنهل، محمد (2010). **جودة العملية التعليمية الجامعية ومتطلبات تحسينها، دراسة حالة في جامعة البصرة**، ورقة بحثية، جامعة البصرة.

سعيد، هديل كاظم.(2001). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، دراسة استطلاعي لعينة من اساتذة وطلبة كليتي الإدارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستنصرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

السعيدي، أحمد (2010). **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات المعلومات بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، International Virtual University، المملكة المتحدة.

السعيدي، احمد، (2004)، **التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة International Virtual University، المملكة المتحدة.

السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2012). **مدخل إلى العمل المؤسسي**، الرياض: مؤسسة قرطبة للنشر.

شهابات، ضرار(2010)، **ادارة الجودة الشاملة في شركة الخليج للتدريب** والتعليم. الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية.

الشور، لجين (2010). **إدارة الجودة الشاملة و دورها في تفعيل التجارة الدولية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

صبري، هالة (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 2، 148- 176.

الصرايرة، خالد احمد، العساف، ليلى (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الطلاع، سليمان .(2005) **مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عادل، زايد، (2005). **الأداء التنظيمى المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

عايش، شادي عطا محمد، (2008). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأسلامية، غزة، فلسطين.

العبادي، هاشم والأسدي، أفنان (2012). تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية، **ورقة بحثية**، جامعة الكوفة.

عبد العزيز، مازن، (2004). **أثر الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

العتيبي، محسن بن نايف، (2000). **استراتيجية نظام الجودة في التعليم**، فهرسة مكتبة الملك فهد.

العزاوي، محمد، (2005). **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم. (2014). **المدخل الاداري والمعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العساف، ليلى، الصرايره، خالد احمد، (2011)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (27)، العدد (3+4).

عشماوي، سعد الدين (2003م) **الإدارة : الأسس وتطبقاتها في الأنظمة الإقتصادية**، الرياض .

عقيلي، عمر وصفي، (2001). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

عليمات، صالح ناصر.(2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربويـة، التطبيـق ومقترحات التطوير**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العيـد، ختـيم، (2009). **إدارة الجـودة الشـاملة واسـتراتيجية المؤسسـة دراسـة ميدانيـة لمؤسسـة سولنلغاز**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

العيسوى، إبراهيم (2005). إشكاليات التخطيط للتنمية فى زمن العولمة، **الندوة العلمية الإستراتيجية لكلية الدفاع الوطنى حول التخطيط الإستراتيجى ودره فى تعزيز الأمن.**

فرج، عيسى والفقهي، مصطفى (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة **مقدمة في المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.**

المجـالي، آمـال والنوايسـة، كفـى (2012). ضمان الجـودة في مؤسسات التعلـيم العـالي الأردنية حالـة تطبيقية جامعة البلقـاء التطبيقيـة – الأردن، **المـؤتمر العربـي الـدولي الثـاني لضـمان جـودة التعليم**، 2012/9/26 .

مصطفى، أحمد (2002). **تحديات العولمة والتخطيط والإستراتيجى**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

المغربي، عبد الفتاح (1999). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الميحاوي، قاسم نايف، (2006). **إدارة الجودة في الخدمات**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

نيوف ، صلاح، (2008)، **مدخل إلى الفكر الإستراتيجي**، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، الدنمارك.

الهيئـة الوطنيـة للتقويم والاعتمـاد الأكـاديمي (2009). **دليـل ضـمان الجـودة والاعتمـاد الأكـاديمي فـي المملكة العربية السعودية.**

الوادي، محمود حسين والزعبي، علي الفالح، (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنيـة دراسـة تحليليـة، **المجلـة العربيـة لضـمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الرابع، ع(8).

الوادي، محمود ويامين، اسماعيل (2012). تكامل إدارة الجودة الشاملة في جامعة والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي، **المجلة العربية لضمان جودة التعلم الجامعي**، العدد (10)، 174 -184.

الورثان، أحمد (2007). مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الإحساء، **ورقة بحثية مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الجودة في التعليم العام.**

وزارة التعليم العالي (2013). الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، **المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي،** 6-2013/4/9.

يحياوي، نعيمة (2010). متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **ورقة بحثية، جامعة باتنة،** الجزائر.

المراجع الاجنبية:

Al-Amri,A. &Bin Bon,A. (2012). Measuring The Total Quality Management In The Yemeni Universities: From The Perspectives Of Faculty Members. **IJRRAS, 10 (1), www.arpapress.com**

AL-Amri,A. (2012). The Total Quality Management Practices In Yemeni Public Universities, **unpublished master's thesis.** University Tun Hussein Onn Malaysia

Ali,M. & Shastri,K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. **Asian Journal of Business Management,** 2(1): 9-16.

Al-Khatib, A. (2011). Total Quality Mangement: Applications in university management. Journal of the association of Arab universities, the number specialist No.3, 83-122. Yarmouk University, Jordan.

Al-Tarawneh,H. (2011). The Implementation of Total Quality Management (TQM) On the Higher Educational Sector in Jordan. **International Journal of Industrial Marketing**, 1(1).

Aly,N. &Akpovi,J. (2001). Total quality management in California public higher education. **Quality Assurance in Education journal** , 9 (3):127 – 131.

Ariff, M. , Zaidin,N. & Sulong,N.(2011). Total Quality Management Implementation in Higher Education; Concerns and Challenges Faced by the Faculty. Going for Gold ~ Best Practices in Ed. & Public journal,3(7).

Brookes, M.(2013). Quality Management in Higher Education: A Review of International Issues and Practice. **The International Journal for Quality and Standards**, www.bsieducation.org/ijqs.

Bunoti, S. (2011). The Quality of Higher Education in Developing Countries Needs Professional Support. Paper presented at 22nd International Conference on Higher Education. Retrieved from:

http://www.intconfhighered.org/FINAL%20Sarah%20Bunoti.pdf.

Chalmers, D. (2007), **A review of Australian and international quality systems and indicators of learning and teaching**, Carrick Institute for Learning and Teaching in Higher Education, Australia.

Chi, S. & Kysilka,D. (2007). Total quality management in higher education services basic principles. Tibiscus University in Timisoara.

Commonwealth of Learning. (2011). Responding to the Quality Challenge in Higher Education. Retrieved from:

http://www.col.org/progServ/report/clippings/Pages/2011-04-higher-ed.aspx

Davies, Bract & Ellison, Linda (2004). **The new strategic direction and development of the school, Key Frameworks for School Improvement Planning**, 2nd ed., Routledge Falmer, London.

Dill, D. (2007). Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues, **The 3rd International Encyclopedia of Education,** Editors-in-Chief Barry McGaw, Eva Baker and Penelope P Peterson, Elsevier Publications

Dwyer,O. (2013). Major Characteristics of TQM. **Methods and Ideologies Journal**.

Endich, Norman A (2001). **An Investigation of nexus between strategic planning and organizational learning,** unpublished doctoral dissertation, The Virginia Polytechnic Institute and State University.

Gavriel, M. & Romar, E. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles, Quality Assurance in Education, 14(4): 423-337.

Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, **European and Mediterranean conference on Inform**. 545(EMCIS), July 6-7.

Hénard, F. & Roseveare, D. (2012). **Fostering Quality Teaching in Higher Education:Policies and Practices.** IMHE Institutional Management in Higher Education, OECD.

Hendricks, K. & Singhal,V. (2000). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. **Journal of Operations Management**, 238: 1–17.

Hernandez, J. (2002). Total Quality Management in Educational The Application of TQm in a Taxas School District. DAL – A62/11, P. 3639.

Hirtz, P.,(2002), Effective leadership for Total Quality Management, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri.

Karkoszka, T. (2009). Quality assurance in the European higher education area, **Journal of achievement in materials and manufacturing engineering**, 37(2): 759-766.

Katsioloudes, Marios I (2002). **Global Strategic Planning, Cultural Perspective for Profit and Non Profit Organizations**, Boston: Dut- Teworth- Heinemann.

Kolcinski, J. (2000). Evaluation of success and failure factors and criteria in implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education. DIA, A60/70, 2403.

Korankye, A. (2013). Total quality management (tqm): a source of competitive Advantage. A comparative study of manufacturing and Service firms in Ghana. **International Journal of Asian Social Science**, 3(6):1293-1305.

Lotich,A. (2013). 12 Steps to Implementing a Quality Management System.**The thriving Small business.**

Masejane,Th. (2012). Total Quality Management AndOrganisationalPeformance In The Maluti-A-Phofung Municipality In The Free State Province. **University Of South Africa**, Unpublished Master thesis92,

Mishra, P. & Pandey,A. (2013). Barriers in implementing total quality management in Higher Education. **Journal of Education & Research for Sustainable Development**, 1(1).

Munizu,M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences,** 7 (1), 184-197.

Pineda,A. (2013). Total quality management in educational Institutions: influences on customer satisfaction. **Asian journal of management sciences and education**, 2(3).

Pryor, J.(2005). Tom Peters "Hates" Quality but "Loves" Its Principles and Practices.**IRMI**, Free Insurance Industry Commentary.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). **Management,** 8th ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ruiz, A & Junio-Sabio, C. (2012). Quality Assurance in Higher Education in the Philippines, **Asian Journal of Distance Education**, The Asian Society of Open and Distance Education, 10 (2): 63 – 70.

Sabet, H. , Saleki,Z. , Roumi,B. & Dezfoulian,A. (2012). A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia**. International Journal of Business and Social Science**,3(17).

Sârbu, R.; Ilie, A. Enache, A. & Dumitriu, D. (2009). The Quality of educational services in higher education assurance management or excellence?, **Quality Management in Services,** 6(26): 383 -392.

Saroja,G. &Sujatha,G. (2000). Application Of Total Quality Management To Library And Information Services In Indian Open Universities. Ambedkar Open University**,unpublished doctoral thesis**.

Soomro,T. & Ahmad,R. (2012). Quality in Higher Education: United Arab Emirates Perspective. Higher Education Studies Journal, 2(4).

Sudha,T. (2013). Total quality management in higher education. **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, 2(6).

Talib,F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. International Journal of Advanced Quality Management, 1(1):1-20.

Tasheh, G.(2013). Obstacles to the application of total quality management (tqm) in higher education institutions in the state of Kuwait. **European Scientific Journal**, 9(4).

Tewari, A. (2012). Implementing Quality in Higher education.from:
http://www.qcin.org/nbqp/qualityindia/Vol-2-No2/specialreport.htm.

Titov, E. & Tuulik,K. (2013). Management of Higher Education Institution: Quality Management through Value Based Management. American International Journal of Contemporary Research,3(9).

Todorut,A.(2013). The Need of Total Quality Management in Higher Education**. Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal**, 83:1105–1110.

Vanagas,P.&Vilkas,M. (2008). Development of Total Quality Management in Kaunas University of Technology**.Commerce Of Engineering Decisions Journal** , 4(59): 1392-2785.

Watson, Paul, (2002). **Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model**, FIG XXII International Congress Washington, D.C. USA.

Wiklund,H. ,Klefsjö,B. ,Wiklund,P. &Edvardsson,B. (2003). Innovation and TQM in Swedish higher education institutions.**The TQM Magazine**,15(2):99 – 107.

Wilson,M. (2006). Total Quality Management (TQM) at the University Centers.University of Wisconsin-Stout, **unpublished master's thesis.**

Zabadi,A. (2013). Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model. **Journal of Finance & Economics,** 1(1):42-60.

Zakuan, N. , Muniandy, S. , Saman, M. & Ariff,M. (2012). Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,** 2(12).

الملحقات

ملحق رقم (1)

الإستبانة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور............................المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان" **بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التربوية من الجامعة الأردنية. ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانه المرفقة المكونة من ست مجالات.

علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا" لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال، أرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على المرفقات الآتية: مشكلة وأهداف الدراسة، والاستبيان بصورته الأولية. وأغدو ممتنا" لو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبيان وتحكيمها من حيث:

1- مدى ملائمة الفقرة لموضوع الدراسة.
2- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
3- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
4- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا ترجو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع أشارة(√) في الحقل الذي ترونه مناسبا" وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحثة
أسماء الحبوب

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الإدارة						
1.	تتبع إدارة الجامعة فلسفة مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.					
2.	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات في التنظيم الإداري بشكل مستمر بما تقتضيها مصلحة الجامعة.					
3.	تحرص إدارة الجامعة على مواكبة التطورات الحديثة المتعلقة بمفاهيم الحديثة بالجودة وتطبيقاتها.					
4.	تتابع ادارة الجامعة الإجراءات الإدارية للكشف عن المشكلات التي تحدث للعمل على حلها حال وقوعها.					
5.	تحرص إدارة الجامعة على اتباع آلية للرقابة والمحاسبة لتقوم بعملها بكل شفافية.					
6.	تقوم إدارة الجامعة بإعداد مراجعة شاملة لنمط الإدارة تحقيقاً لمفهوم الجودة وبشكل مستمر.					
7.	تنشئ إدارة الجامعة نظام محوسب يتم الرجوع إليه لوضع السياسات التعليمية.					
8.	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة والخدمات التي تقدمها.					
المجال الثاني: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى العاملين						
9.	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.					
10.	تحرص ادارة الجامعة على إشراك العاملين في ملكية الوظيفة وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي.					
11.	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.					
12.	تراعي إدارة الجامعة مبدأ المساواة والعدالة عند التعامل مع العاملين.					
13.	تركز إدارة الجامعة العاملين على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصل عليها.					
14.	تقـوم إدارة الجامعــة بتشـكيل فـرق العمـل مـن مستويات تنظيمية متعددة.					
15.	تحث إدارة الجامعة العاملين على العمل بأسلوب فرق العمل.					

.16	تتهم إدارة الجامعات بتحفيز العاملين من خلال إعطائهم حوافز مقابل عملهم المتميز.					
المجال الثالث: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الطلبة						
.17	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبادئ الديموقراطية بين الطلبة.					
.18	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية.					
.19	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الرياضية.					
.20	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الفنية.					
.21	تعمل إدارة الجامعة على الكشف على حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها.					
.22	تؤكد إدارة الجامعة على إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين والطلبة.					
.23	تهتم إدارة الجامعة بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.					
.24	تحرص إدارة الجامعة بفرض رسوم جامعية مناسبة مع قدرات الطلبة.					
المجال الرابع: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى الأكاديمي						
.25	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المسمتر لمهارات التدريس وطرق وأساليب التدريس.					
.26	تقوم إدارة الجامعة بوضع الخطط وتطويرها وفحصها لتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم.					
.27	تحدد الجامعة معايير دقيقة لاختيار أعضاء هيئة التدريس بحيث تتفق واحتياجات الكلية.					
.28	تحرص إدارة الجامعة على الاستجابة بسرعة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.					
.29	تتبع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة في تخصصاتها.					
.30	توفر الجامعة قاعات تدريس مناسبة وتفي باحتياجات العملية التعليمية.					
.31	تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة واللازمة للعملية التعليمية التعلمية.					
.32	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون مكتبة الجامعة ومختبراتها تقدم خدماتها كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية.					

.33	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء وتعالجها.					
المجال الخامس: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى النمو المهني						
.34	تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس لغرض رفع كفاءة أدائهم.					
.35	تحرص إدارة الجامعة على إشراك العاملين فيها في الندوات والمؤتمرات العلمية.					
.36	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية.					
.37	تعنى إدارة الجامعة باعتماد سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لأصحاب العلاقة المباشرة في الجامعة.					
.38	تحرص إدارة الجامعة على الاتصال المستمر مع مراكز البحوث العلمية المحلية والعالمية.					
.39	تحقق إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص في التعيينات والترقية.					
.40	تحقق إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعات عريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.					
المجال السادس: تطبيق الجودة الشاملة على مستوى علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي						
.41	تحرص إدارة الجامعة على التنسيق والتعاون ما بين إدارة الجامعة والمؤسسات المجتمعية.					
.42	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها.					
.43	تربط إدارة الجامعة مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا.					
.44	تهتم إدارة الجامعة بالاتصال والتواصل مع الخريجين.					
.45	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلابها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها.					
.46	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجيها للمنافسة في السوق المحل والعربي والعالمي.					
.47	تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في إتخاذ القرار.					

ملحق رقم (2)

اسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. أنمار الكيلاني	الجامعة الاردنية
2	د. محمد القضاة	الجامعة الاردنية
3	د. خالد السرحان	الجامعة الاردنية
4	د.هاني الطويل	الجامعة الاردنية
5	د. صالح عبابنة	الجامعة الاردنية
6	أ.د. عمر الهمشري	الجامعة الاردنية
7	د. فريال أبو عواد	الجامعة الاردنية
8	د. حيدر ظاظا	الجامعة الاردنية
9	د. ابراهيم المومني	الجامعة الاردنية
10	د. ابراهيم الشرع	الجامعة الاردنية
11	د. عدنان الدولات	الجامعة الاردنية
12	د. راتب السعود	جامعة عمان العربية
13	د. محمد الخوالدة	الجامعة الإسلامية
14	د. أحمد بدح	جامعة البلقاء التطبيقية
15	أ.د عدنان العضايلة	جامعة البلقاء التطبيقية
16	د. عمر الخرابشة	جامعة البلقاء التطبيقية
17	د. محمود الجرادات	الجامعة الهاشمية
18	د. أيمن العمري	الجامعة الهاشمية
19	د. زهير الزعبي	الجامعة الهاشمية

ملحق رقم (3)

الإستبانة بصورتها النهائية

عزيزي عضو هيئة التدريس:

ستقوم الباحثة بدراسة بعنوان" **بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التربوية من الجامعة الأردنية. ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانه المرفقة المكونة من خمس مجالات.

علما أن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقا" لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
1	2	3	4	5

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملائمتها للمجالات المذكورة فأرجو قراءة فقراتها بمجالاتها بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي تراها مناسبة بوضع إشارة (√) على يسار كل فقرة من فقرات الاستبانة داخل العمود المناسب، علماً بأن هذه الاستبانة أعدت لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

أسماء الحبوب

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى تعبئة البيانات الآتية: أرجو وضع إشارة (X) داخل المربع الذي تنطبق عليه حالتك :

1- الكلية: ☐ **إنسانية** ☐ **علمية** ☐

2- المؤسسة التعليمية: ☐ **جامعة الملك سعود** ☐ **جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية** **جامعة الأميرة نورة**

3- الجنس : ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

4- سنوات الخبرة: ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنة**

5- الرتبة الاكاديمية ☐ **استاذ** ☐ **مشارك** ☐ **مساعد**

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: السياق المؤسسي						
1.	تحرص إدارة الجامعة على ان تكون اولوياتها انشاء جيل واع.					
2.	تسعى ادارة الجامعة لأن يكون كل شخص مسؤولا في موقعه.					
3.	تتبع إدارة الجامعة فلسفة مستقبلية مدروسة عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.					
4.	تحرص إدارة الجامعة على إحداث تغييرات في التنظيم الإداري بشكل مستمر بما تقتضيها مصلحة الجامعة.					
5.	تتابع ادارة الجامعة الإجراءات الإدارية للكشف عن المشكلات التي تحدث والعمل على حلها حال وقوعها.					
6.	تحرص إدارة الجامعة على اتباع آلية للرقابة والمحاسبة لتقوم بعملها بكل شفافية.					
7.	تقوم إدارة الجامعة بإعداد مراجعة شاملة لنمط الإدارة تحقيقاً لمفهوم الجودة بشكل مستمر.					
8.	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن الجامعة					
9.	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية الخدمات التي تقدمها الجامعة.					
10.	تحرص إدارة الجامعة على الإستجابة بسرعة للطلبات من خلال وجود نظم واضحة للتواصل.					

.11	تحرص إدارة الجامعة على الإستجابة بسرعة للطلبات من خلال وجود نظم صريحة.					
.12	تقوم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به.					
.13	تحرص ادارة الجامعة على إشراك العاملين في ملكية الوظيفة لإثراء العمل الوظيفي.					
المجال الثاني: جودة التعلم والتعليم						
.14	تحرص ادارة الجامعة على متابعة كل ما هو جديد.					
.15	تقوم ادارة الجامعة بتنفيذ برامج تبادل للطلبة وأعظاء هيئة التدريس بينها وبين الجامعات الاخرى.					
.16	تحرص ادارة الجامعة على متابعة كا ما يطبق في الجامعة.					
.17	تستقطب ادارة الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين من دول اخرى.					
.18	توضح إدارة الجامعة مفهوم الجودة الشاملة لجميع العاملين.					
.19	توضح إدارة الجامعة أساس الجودة الشاملة لجميع العاملين.					
.20	توضح إدارة الجامعة مقومات الجودة الشاملة لجميع العاملين.					
.21	تركز إدارة الجامعة على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصلوا عليها.					
.22	تحث إدارة الجامعة العاملين على العمل بأسلوب فرق العمل.					

.23	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لمهارات التدريس.					
.24	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لطرق التدريس.					
.25	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لأساليب التدريس.					
.26	تقوم إدارة الجامعة بوضع الخطط وتطويرها وفحصها لتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية المناسبة لمواجهة زيادة الطلب على التعليم.					
.27	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تكتشف الأخطاء.					
.28	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تقييم دوري لعملية التعليم والتعلم حتى تعالج الأخطاء.					
المجال الثالث: دعم تعليم الطلبة						
.29	تهتم إدارة الجامعة بتطبيق مبادئ الديموقراطية بين الطلبة.					
.30	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية.					
.31	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الرياضية.					
.32	تشجع إدارة الجامعة على ممارسة الطلبة للأنشطة الفنية.					
.33	تشجع ادارة الجامعة على مشاركة الطلبة في المحافل الدولية.					
.34	تشجع ادارة الجامعة على مشاركة الطلبة في المحافل الاقليمية.					

					تعمل إدارة الجامعة على الكشف على حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها.	.35
					تؤكد إدارة الجامعة على إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين والطلبة.	.36
					تهتم إدارة الجامعة بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	.37
					تحرص إدارة الجامعة على تصميم برامج تشجع التبادل الثقافي للطلبة بين الجامعات.	.38
المجال الرابع: دعم البنية التحتية						
					توفر الجامعة قاعات تدريس مناسبة وتفي باحتياجات العملية التعلمية.	.39
					تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب اللازمة للعملية التعليمية التعلمية.	.40
					تقوم إدارة الجامعة بتوفير أجهزة الحاسوب الحديثة للعملية التعليمية التعلمية.	.41
					تقوم ادارة الجامعة بتوفير مختبرات مجهزة باجهزة حديثة.	.42
					تحرص إدارة الجامعة على أن تقدم مكتبة الجامعة ومختبراتها خدماتها الكافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية.	.43
					تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين فيها في الندوات والمؤتمرات العلمية.	.44
					تقوم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء هيئة التدريس بغرض رفع كفاءة أدائهم.	.45

.46	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.					
.47	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية وتأهيلية.					
.48	تحقق إدارة الجامعة برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات والدوائر الإدارية.					
.49	تحدد الجامعة معايير دقيقة لاختيار أعضاء هيئة التدريس بحيث تتفق واحتياجات الكلية.					
.50	تركز إدارة الجامعة على توعية العاملين بكافة حقوقهم التي يجب أن يحصل عليها.					
.51	تمنح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بعثات إلى جامعاتعريقة في تخصصات تحتاجها لتطوير كلياتها.					
المجال الخامس: الإسهامات الاجتماعية						
.52	تحرص إدارة الجامعة على التنسيق والتعاون مع المؤسسات المجتمعية.					
.53	تدرس إدارة الجامعة شكاوى مؤسسات المجتمع ومقترحاتها المتعلقة بجودة خدماتها.					
.54	تربط إدارة الجامعة مخرجات التعليم باحتياجات تأهيل الطلبة للدراسات العليا.					
.55	تهتم إدارة الجامعة بالاتصال والتواصل مع الخريجين.					
.56	تنسق إدارة الجامعة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لطلبتها بالتدريب على التقنيات المتوافرة لديها وعلى أساليب عملها.					
.57	تركز إدارة الجامعة على جودة خريجيها للمنافسة في السوق المحلي والعربي والعالمي.					

.58	تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الطالب لتساعده على المشاركة في إتخاذ القرار.					
.59	تشارك ادارة الجامعة المجتمع المحلي بالمناسبات التي تحصل.					
.60	تقوم ادارة الجامعة بعقد دورات تدريبية لابناء المجتمع المحلي داخل حرمها الجامعي.					

أي ملاحظات أخرى ....

ملحق رقم (4)
أوراق تسهيل المهمة

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

١٥٤٢ ٢٤٤١
٦٢٤٥٦٧
الموافق: ١٥/٩/٢٠١٦م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية في الأردن

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة" أسماء بنت خلف بن سليمان الحبوب" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

" بناء استراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية".

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة، جامعة الإمام محمد بن سعود)

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحتها هو الدكتور " عاطف بن طريف".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠(٦–٩٦٢) فرعي– ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١(٦–٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات

الرقم : رقم الصادر العام : 85832
التاريخ : 1435/07/28
المرفقات : عدد المرفقات : 2

الموضوع :

" رسالة هاتفية "

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن المؤقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:::

أشير إلى خطابكم رقم ٣٣٣٠ وتاريخ ١٥ / ٧ /١٤٣٥هـ بشأن الطلب المقدم من الطالبة/ أسماء خلف سليمان الحبوب ، المبتعثة لدراسة تخصص إدارة تربوية لمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية ، بخصوص إجراء بحثها والذي هو بعنوان (بناء إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة المعتمدة في المملكة العربية السعودية) ، المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة الاستبانة المرفقة على أعضاء هيئة التدريس في كل من " جامعة الملك سعود ، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية " لإنهاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص .

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة .

ولسعادتكم أطيب تحياتي :::

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

رقم الوارد العام : 4042

التاريخ : 1435/07/28

PROPOSED STRATEGY to DEVELOPE HIGHER EDUCATION IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA BASED ON TOTAL QUALITY STANDARDS

By

Asma Khalaf AlHabob

Supervisior

Dr. Atef Bn Omar Bn Taref

ABSTRACT

The study aimed to proposed strategy for developing higher education in the kingdom of Saudi Arabia based on total quality standards. The study population consisted of faculty members of higher education institutions in the kingdom of the Saudi Arabia, in the three following universities, King Suad University, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, Princess Noura for the academic year (2013/2014), where the sample of the study was chosen randomly to represent the study population. (300) questionnaires were distributed on the faculty members of higher education institutions in the kingdom of the Saudi Arabia, in the studied three universities, (230) questionnaires were returned which represent (76.6%), and (30) questionnaires were eliminated for its invalid for analysis. In order to achieve the study goals the researcher built a questionnaire to identify the reality of applying total quality standards and distributed them in order to get the results after verifying their validity and reliability.

The results showed a gap in applying the following areas: institutional context, quality of learning and teaching, supporting students' education, supporting infrastructure, and social contributions, because it have medium standards. Moreover, the study showed

that there is a statistical significant difference at the significance level of the appreciation degree of faculty members to applying TQM standards in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia due to the following variables: college, educational institutions, and gender in favor of females, while there is no a statistical significant difference at the significance level of the appreciation degree of faculty members to applying TQM standards in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia due to the following variables: experience and academic rank.

Based on the results the researcher proposed strategy for developing higher education in the kingdom of Saudi Arabia based on total quality standards., the researcher recommended in the importance of applying the strategy for its importance in making changing and developing in applying quality standards.